

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FELIPE HALEYSON RIBEIRO DOS SANTOS

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL POLICIAL-MILITAR
ORIENTADA PELAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DO PARANÁ

CURITIBA
2016

FELIPE HALEYSON RIBEIRO DOS SANTOS

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL POLICIAL-MILITAR
ORIENTADA PELAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Natália Rese

CURITIBA
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

Felipe Haleyson Ribeiro Santos

**“A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL POLICIAL MILITAR
ORIENTADA PELAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DO PARANÁ
”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.ª Dr.ª Natália Rese
(Orientadora/UFPR)**



**Prof.ª Dr.ª Adriana Roseli Wunsch Takahashi
(Examinadora/UFPR)**



**Prof.ª Dr.ª Mayla Cristina Costa
(Examinadora/UFPR)**

11 de fevereiro de 2016

À minha família que sempre me apoiou.
Aos meus colegas de trabalho pelo suporte para realizar esta pesquisa.
A todos que ajudaram de uma ou outra forma.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar condições de concluir esta dissertação, enquanto eu permanecia trabalhando.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Natália Rese, que me conduziu de forma excepcional durante a realização de meu mestrado; minha dedicação a esta dissertação é uma resposta a sua orientação.

Ao PPGADM, em especial a todos os Professores que participaram da construção deste trabalho ministrando as aulas ou estando disponíveis para sanar as minhas dúvidas.

Aos Oficiais da PMPR, Tenente-Coronel Márcio Luiz Fonseca, Major Carlos Alberto Rodrigues Assunção e Capitão Arsênio Rodrigues Filho, que me auxiliaram neste período de dissertação permitindo que eu realizasse as trocas de escalas de serviço para poder estudar e cumprir os requisitos do programa, também por terem paciência e compreensão da minha dupla jornada de atividades.

Ao Capitão Luciano Blasius, Doutor em Educação pela UFPR, pela disponibilidade em atuar como especialista nesta dissertação, cujos apontamentos foram essenciais para a construção deste trabalho.

Ao Prof.^o Dr.^o Edson Guarido por me permitir realizar a disciplina de Institucionalismo Organizacional, fundamental para a conclusão este trabalho; também por sua colaboração na avaliação do projeto e por disponibilizar período de sua aula para discutirmos alguns pontos que foram incluídos na análise desta pesquisa.

À minha família e amigos que compreenderam as horas de ausência para me auxiliar na conclusão deste trabalho.

Aos colegas de turma pela paciência em discutirmos assuntos específicos que me propus a estudar nesta dissertação.

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar como as Lógicas Institucionais (IL) orientam a construção da identidade profissional policial-militar, por meio da realização de estudo de caso na Polícia Militar do Paraná (PMPR). As IL podem ser compreendidas por seus elementos práticos, de identidade, objetos e de valor (FRIEDLAND et al, 2014). Para isso foram utilizadas as perspectivas do *Identity Work* (WATSON, 2008), práticas sociais (GIDDENS, 2003) e *Sensemaking* (WEICK, 1995) como apoio para analisar este fenômeno. Trata-se de estudo de caso qualitativo (STAKE, 2009), que adota entrevistas narrativas com indivíduos pertencentes à PMPR e análise de conteúdo de documentos do Comando-Geral da PMPR, utilizando o do software Atlas.ti, para codificação e categorização (AGUIAR; OZELLA, 2013). A análise das entrevistas permitiu a construção de uma narrativa genérica, que contém os elementos coletados nas estratégias de pesquisas mencionadas, permitindo essa análise conjunta alcançar o objetivo. Conclui-se que as IL orientam a construção da identidade profissional dos sujeitos por uma orientação do *Institucional Substance* corporificado em práticas, atributos de identidade e objetos; foi ainda identificado que o *Sensemaking* pode ser um dos responsáveis por articular os níveis e que as organizações podem atuar como *Sensegivers* de tal processo, mesmo sendo orientadas pelas IL nas quais se encontram imersas.

Palavras-chave: Construção da profissão. Lógica Institucional. Polícia Militar.
Identidade Profissional.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the Institutional Logics (IL) guide the construction of police-military professional identity by conducting a case study in the Military Police of Paraná (PMPR). IL can be understood by its practical elements, identity, objects and value (Friedland et al, 2014). To reach that, it was used the perspectives of Identity Work (WATSON, 2008), social practices (Giddens, 2003) and Sensemaking (Weick, 1995) as support to analyze this phenomenon. This research is also a qualitative case study (Stake, 2009), which adopts narrative interviews with individuals belonging to PMPR and content analysis of the General Command of the PMPR documents, using the Atlas.ti software for coding and categorization (AGUIAR; OZELLA, 2013). The analysis of the narrative interviews allowed the construction of a narrative of a generic individual, which contains the elements collected in the mentioned research strategies, allowing such a joint analysis to achieve the goal. It was concluded that IL guide the construction of professional identity of the persons by an orientation of the Institutional Substance embodied in practice identity and object attributes; It was also identified that Sensemaking can be responsible for articulating levels and organizations can also act as Sensegivers of the process, even being driven by IL in which they are immersed.

Key words: Construction of the professional identity. Institutional Logic. Military Police. Professional Identity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EMERGÊNCIA CULTURAL DA IL A NÍVEL DE CAMPO	41
FIGURA 2 - TRIPÉ DA LÓGICA INSTITUCIONAL.....	43
FIGURA 3 - ELEMENTOS DA LÓGICA INSTITUCIONAL	44
FIGURA 4 - O PROCESSO DE ORGANIZING DE ACORDO COM WEICK (1995) ..	56
FIGURA 5 - FONTES DAS DIRETRIZES FORNECIDAS PELA PMPR.....	71
FIGURA 6 - ANÁLISE DE CÓDIGOS DA UHA	98
FIGURA 7 - INTERSECÇÃO ENTRE O TRIPÉ E O DIAGRAMA DE VENN	100
FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO DAS REFERÊNCIAS DA UHA	106
FIGURA 9 - DISTRIBUIÇÃO DAS REFERÊNCIAS UHA E UHB	106

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DOCUMENTOS COLETADOS DO COMANDO-GERAL	70
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS DIRETRIZES ANALISADAS DA UHB....	73
TABELA 3 - ANÁLISE DE CONTEÚDO - FAMÍLIAS.....	97
TABELA 4 - ANÁLISE DE CONTEÚDO - FAMÍLIAS UHA E UHB	105

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2 - DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	65
QUADRO 3 - DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	92
QUADRO 4 - ANÁLISE DE VÍDEO	139
QUADRO 5 - EVOLUÇÃO DO SERVIÇO DO CADETE	143

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 LÓGICA INSTITUCIONAL	24
2.1.1 Estado da Arte	25
2.1.1.1 Período de 1991 a 2011	25
2.1.1.2 Período de 2010 a 2015	27
2.1.1.3 Pesquisa no Brasil.....	28
2.1.2 A visão processual da Lógica Institucional.....	29
2.1.2.1 A dualidade da agência e da estrutura em relação à lógica	30
2.1.2.2 Instituições constituídas por elementos materiais e simbólicos.....	32
2.1.2.3 Instituições são historicamente contingentes	35
2.1.2.4 Instituições como múltiplos níveis de análise	37
2.1.3 A visão conceitual da Lógica Institucional.....	42
2.1.3.1 <i>Institutional substance</i>	45
2.1.3.2 A questão da identidade.....	48
2.1.3.2.1 <i>Identity work</i>	50
2.1.4 A questão do <i>Sensemaking</i>	55
2.2 ARTICULAÇÃO DO ARGUMENTO TEÓRICO.....	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	62
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	63
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE	64
3.4 ESCOLHA DO CASO	66
3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	68
3.5.1 Coleta de dados	69
3.5.1.1 Etapa I: coleta de documentos para a análise de conteúdo	69
3.5.1.2 Etapa II: o processo de socialização	78

3.5.1.2.1A primeira parte: entrada na Academia.....	78
3.5.1.2.1.1 Primeira Fase: apresentação da pesquisa	80
3.5.1.2.1.2 Segunda Fase: iniciação	80
3.5.1.2.1.3 Terceira Fase: narração central	81
3.5.1.2.1.4 Quarta Fase: conclusiva.....	81
3.5.1.2.1.5 Quinta Fase: pesquisador	81
3.5.1.2.2A segunda parte: sessenta dias depois.....	82
3.5.1.2.3A terceira parte: análise do vídeo institucional.....	83
3.5.1.2.4A quarta parte: entrevista com o Comandante da EsO.....	84
3.5.1.3 Etapa III: a monitoração	84
3.5.1.4 Etapa IV: o sentido da ação.....	85
3.5.2 Análise dos dados.....	86
3.5.3 Validade e confiabilidade	89
3.5.4 Resumo do delineamento metodológico	91
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	93
4.1 A ANÁLISE DE CONTEÚDO	93
4.1.1 Leitura flutuante	93
4.1.2 A Codificação	95
4.1.2.1 Análise de conteúdo da UHA – Diretriz 004/2000	95
4.1.2.2 Análise da UHB	104
4.1.3 Conclusão da análise de conteúdo	108
4.2 A ANÁLISE DE NARRATIVAS.....	109
4.2.1 Narrativas dos Cadetes.....	110
4.2.1.1 A entrada na academia	110
4.2.1.2 Sessenta dias depois	121
4.2.2 O vídeo da rotina do Cadete	138
4.2.3 O Comandante da EsO.....	140
4.2.4 Conclusão da análise do período de formação.....	149
4.2.5 A narrativa dos Aspirantes-a-Oficiais	152
4.2.6 A narrativa do Capitão.....	163
4.2.7 Conclusão da análise do período de ação	170
4.2.8 Conclusão da análise das narrativas: a história de <i>Steve</i>	173
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	182
4.3.1 A visão conceitual	183

4.3.2 A visão processual	188
4.3.3 A construção da identidade profissional.....	191
5 CONCLUSÃO	199
REFERÊNCIAS.....	204
APÊNDICES	212

1 INTRODUÇÃO

A Lógica Institucional (IL) advém da necessidade dos estudos do Institucionalismo incluírem os níveis sociais em suas análises (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), adotando assim visão de que a sociedade poderia ser composta por Ordens Institucionais distintas: Mercado Capitalista, Estado Burocrático, Família, Democracia e Religião Cristã. Tais ordens apresentariam uma IL composta por elementos materiais, simbólicos e de valor, que orientariam as práticas que os indivíduos adotam no *enactment* contínuo de suas atividades (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Diante desta perspectiva, estudos recentes apontam para duas formas de se compreender a IL: a primeira por uma visão conceitual e a outra por uma visão processual. A visão conceitual aponta que a IL não pode ser visualizada diretamente, mas pela interação entre elementos práticos, da identidade e o do objeto (FRIEDLAND et al, 2014); já a visão processual analisa como a IL emerge a nível de campo, partindo do nível societal, é construída por um filtro cultural daquele contexto em que se encontra imersa e alcança o nível de campo, tendo o *Sensemaking* como articulador de níveis (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

IL é um tema recente nos estudos organizacionais. De acordo com a pesquisa do estado da arte para esta dissertação, foi possível identificar que no Brasil pouco se tem discutido deste conceito; já no exterior os estudos, foi possível identificar as pesquisas possuem maior aprofundamento neste tema. Além disso, as organizações policiais são pouco estudadas no âmbito da Administração, o que também demonstra a importância desta dissertação.

Sob o ponto de vista teórico este estudo avança no conhecimento por adotar visão a nível organizacional e observar como as interações intraorganizacionais ocorrem influenciadas pelas IL, uma vez que tanto Friedland et al (2014) como Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) indicam a identidade como parte ou resultado da construção da IL, mas não apresentam como isso ocorre, fato que esta pesquisa demonstra em sua realização.

A seguir são apresentados o problema de pesquisa, que norteia esta dissertação, e as justificativas; também são analisados os conceitos que dão suporte

a esta dissertação, tendo por base o Institucionalismo Organizacional, com atenção especial para a IL; então é exposto o delineamento metodológico desta pesquisa, realizando correlação entre os conceitos teóricos demonstrados e os respectivos métodos de coleta e transcrição dos dados.

Ao final da dissertação o *Steve* entra em cena, demonstrando pela análise associativa da narrativa com os dados transcritos como as IL influenciam processo de construção da identidade profissional, de um policial genérico.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Realizada esta apresentação inicial, o tema de estudo é a construção da identidade profissional à luz das IL.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

No seio da sociedade as organizações constituem-se como espaço de socialização (SCOTT, 2008). Pode-se entender esse processo pela perspectiva de que a sociedade é socialmente construída, portanto a interação social se torna o foco de análise onde as organizações também representam um dos meios pelo qual tais interações ocorrem.

A interação entre os indivíduos, bem como as práticas por eles adotadas, podem conceder forma às estruturas sociais a que os indivíduos pertencem e, por consequência, à própria sociedade em que se encontram imersos, portanto na relação indivíduo-estrutura ou sujeito-objeto social as práticas estão na raiz da constituição de ambos na interação social (GIDDENS, 2003).

Para alcançar a construção de uma identidade profissional, portanto, as organizações, influenciadas pelas IL, podem codificar as práticas que são adotadas pelos indivíduos (BARLEY; TOLBERT, 1997), e traduzi-las em teorias, narrativas ou *frames* (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Assim, por tais práticas serem portadoras dos elementos que constituem as IL, valores, normas, padrões de

comportamentos, entre outros (BJERREGARD; JONASSON, 2014a), é possível que a organização consiga construir a identidade profissional que se adequa ao seu objetivo organizacional.

Após ocorrer a teorização dessas práticas, elas são compartilhadas com os demais agentes, com o intuito de difundir e nortear práticas específicas, conforme demonstram Battilana e Dorado (2010). Um dos objetivos de tal codificação pode ser a padronização de tais práticas, as quais buscam linguagem coesa para a consecução dos objetivos da organização. Traduzir esses conceitos e difundir-los não significa obter o resultado esperado, considerando que o sujeito possui capacidade reflexiva e de agência, podendo refletir e agir sobre os ensinamentos que lhe foram repassados (GIDDENS, 2003). Isto pode gerar consequências impremeditadas que podem adaptar ou até mesmo alterar aquilo que foi anteriormente codificado pela organização.

No caso em específico da PMPR existe processo de formação inicial a que o indivíduo é submetido com o intuito de socializá-lo no contexto da profissão. Este processo visa inserir este novo membro nas práticas que estão sendo adotadas pela organização, além de transmitir os comportamentos que a organização espera dele. Além disso, ao longo da carreira, o policial-militar precisa manter identidade que corporifique a própria PMPR e também atenda ao que a sociedade espera.

Analisar e compreender este processo de construção da identidade profissional abre a possibilidade de se compreender como as lógicas condicionam e orientam a formação do profissional responsável pela Segurança Pública no Estado do Paraná. Neste contexto, esta pesquisa é orientada pela seguinte pergunta: **Como as IL, co-constituídas por sujeitos, objetos, valores e práticas, orientam a construção da identidade profissional policial-militar, no período de 2000 a 2015?**

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Assim, propõe-se nesta pesquisa analisar como as IL, co-constituídas por sujeitos, objetos, valores e práticas, orientam a construção da identidade profissional policial militar, no período de 2000 a 2015?

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo-geral foi necessário:

- a) Descrever a IL que emana da instituição Policial-Militar;
- b) Analisar a formação dos sujeitos pertencentes à PMPR, considerando o planejamento, as práticas organizacionais e a interpretação dos sujeitos envolvidos, relacionados ao curso de formação;
- c) Analisar as práticas empreendidas pelos sujeitos formados no exercício da profissão;
- d) Descrever o sentido que os sujeitos profissionais atribuem às práticas desenvolvidas no exercício da profissão.
- e) Descrever como as IL orientaram a construção da identidade profissional militar, no período de 2000 a 2015.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Utilizar a IL como categoria de análise representa desafio para aqueles que decidem adotá-la, considerando que para entendê-la, sob a perspectiva deste trabalho, faz-se necessário entender vários conceitos do próprio Institucionalismo Organizacional, bem como outros associados, como por exemplo o *Sensemaking* e

a Identidade. Contudo, o fato de estudá-la é necessidade atual no campo Institucionalismo Organizacional, demonstrada pelos mais de 30 artigos publicados nos últimos 05 anos, conforme pesquisa realizada para o Estado da Arte desta dissertação. Quando se acrescenta a isso a necessidade de compreender a construção da identidade profissional, tem-se por demanda a realização da análise das práticas organizacionais que são adotadas pela organização a que se pretende estudar.

A compreensão de tais práticas, como meio para a análise das IL, advém do fato de que a ação do sujeito é elemento essencial para a permanência de uma instituição, o que indica a necessidade de analisar como as relações entre instituições, indivíduos e organizações em sistemas sociais são realizadas (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), e para isto estes autores sugerem a realização de pesquisas multinível, tendo em vista que as próprias instituições devem ser vistas como compostas por processos multiníveis (SCOTT, 2008). Contudo, para esta pesquisa, o nível de análise é o organizacional, pois aqui não é perdido de vista o conceito multinível das instituições, mas também compreendido que as organizações atuam com conexões entre os níveis societal e individual que compõem o ambiente externo e interno da Corporação¹.

Além disso, estudar como estes níveis se articulam no âmbito da PMPR permite compreender o fenômeno a partir de análise complexa da realidade, com a utilização de métodos qualitativos que são amplamente aplicados nos estudos mais recentes da IL (THORNTON; OCASIO, 2008; WOOTEN; HOFFMAN, 2008; GREENWOOD *et al*, 2008; BATTILANA; DORADO, 2010; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Ao nível organizacional esta pesquisa é importante porque apresenta análise dos mecanismos pelos quais as organizações podem reproduzir suas práticas, auxiliando a compreender como as organizações lidam com os recém-chegados (novatos), além de permitir analisar como este processo é influenciado pelas IL existentes no ambiente em que esta organização se encontra imersa. Ainda neste nível, nesta análise são adotados dois períodos de tempo: de 2000 a 2015 em que a análise de conteúdo demonstra como os elementos das IL são expressos pelos documentos formais que a compõem; e o período de tempo de construção da

¹ Corporação, no sentido utilizado nesta dissertação, refere-se à Polícia Militar do Paraná.

identidade profissional (0 a 20 anos de serviço na Corporação, aproximadamente) em que é possível analisar como as IL influenciam a constante construção da identidade profissional deste indivíduo ao longo de sua carreira. Para isso, foram adotadas entrevistas com policiais de variados níveis hierárquicos, a fim de criar uma identidade genérica, o *Steve*.

Também ao compreender que o *Sensemaking* pode ser o processo pelo qual os níveis se articulam entre si, esta pesquisa busca analisar como os elementos de um nível societal influenciam as organizações, as quais, por sua vez, influenciam as práticas dos indivíduos. Importante ressaltar que isto também representa avanço para este campo, além de realizar ponte entre o próprio *Sensemaking* e o Institucionalismo Organizacional.

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), Friedland et al (2014) e Friedland (2015) apontam para a necessidade de se estudar a identidade nos estudos das IL, mesmo que em nenhum deles exista apontamento claro de como isso pode ser realizado. Assim, a análise da construção da identidade profissional do policial-militar pretende também preencher esta lacuna na pesquisa científica, sendo uma das principais justificativas da sua realização.

Esta pesquisa visa também responder ao chamado de dois dos principais teóricos do Institucionalismo Organizacional. No livro *“The New Institutionalism in Organizational Analysis”* (POWELL; DIMAGGIO, 1991) propõem que o componente humano, em especial o seu poder de agência, seja incluído nos estudos desta área (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Isto também será realizado nesta pesquisa, ao se analisarem as práticas adotadas pelos indivíduos que compõem a PMPR, em especial pela análise da narrativa em que os sujeitos relatam as experiências que passaram no período de formação e de ação na atividade-fim².

Ampliando este enfoque individual, ao se observar as dinâmicas extra e intraorganizacionais da construção da profissão a que esta dissertação se propõe, de acordo com o mencionado no trabalho de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), apresenta-se que o “estudo de como a lógica institucional se relaciona com as dinâmicas intraorganizacionais das práticas e identidades permanece subdesenvolvido, e ainda promissora área de pesquisa” (THORNTON; OCASIO;

² Atividade-fim é o nome dado para a ação policial em si que visa realizar o serviço de segurança pública da PMPR. A atividade-meio é o nome dado para a atividade que visa dar suporte para a atividade-fim, basicamente ressaltada pelo serviço administrativo.

LOUNSBURY, 2012, p. 133, tradução nossa). Esta questão mencionada vai ao encontro do que foi exposto por outros autores (DUNN; JONES, 2010; COULE; PATMORE, 2013; CLOUTIER; LANGLEY, 2013) sobre a necessidade de se entender os mecanismos intraorganizacionais que compõem a IL.

Ao analisar as práticas organizacionais, sob os elementos norteadores das IL, este estudo diferencia-se em compreender a construção da identidade profissional, permitindo analisar a agência do indivíduo e identificar como isto auxilia no processo de manutenção das próprias práticas e na garantia da sobrevivência da organização, para isso o enfoque está no modo como as práticas atuais são transmitidas para as novas gerações de Oficiais. As buscas realizadas durante pesquisas desta dissertação não foram capazes de identificar outros estudos empíricos que estudassem tal processo, demonstrando, assim, possível “*gap*” nos estudos do Institucionalismo Organizacional, em especial na interação entre identidade profissional, práticas e valores que coconstituem as IL; outro possível “*gap*” refere-se à necessidade de compreender como as IL influenciam o nível individual, oriundas de um nível societal tendo a organização como meio.

Outro ponto que esta dissertação visa atender refere-se à questão demandada por Lok (2010) que sugere, por meio da “miríade de caminhos pelos quais lógicas, identidade e práticas se inter-relacionam, pode-se começar a melhor entender como as lógicas institucionais são sustentadas e transformadas” (LOK, 2010, p. 1332), além daquilo que Greenwood et al (2015) também indicaram como a necessidade de analisar como as identidades são formadas.

A resposta a estas questões pode ser interpretada por meio das IL, uma vez que a partir da interação de seus elementos ela se corporifica, sendo possível analisar o processo de formação do policial-militar e também da ação policial em si, sustentando de maneira recursiva a instituição em que ele se encontra imerso (GIDDENS, 2003).

Já no âmbito nacional, este estudo apresenta contribuição teórica tendo em vista os poucos artigos publicados que foram encontrados durante a realização do levantamento do Estado da Arte desta pesquisa, tendo por tema a construção da profissão policial-militar (MORAIS; PAULA, 2010). Bem como pela necessidade de se discutir de forma aprofundada este campo profissional e fértil para a realização de estudos na área da administração.

Do ponto de vista prático, ao demonstrar a construção da identidade profissional policial-militar, este estudo procura colaborar com a sociedade em si, já que se trata de um serviço que está sob a responsabilidade do Estado (BRASIL, 1988), sendo possível perceber que a discussão da segurança pública foi um dos principais pilares das campanhas eleitorais no ano de 2014, e a mídia comumente tem destacado a necessidade de se cuidar desta área, principalmente no tocante à profissionalização da classe policial-militar. Portanto, estudar a construção da profissão policial-militar pode servir de apoio para o entendimento de como este serviço pode ser melhor realizado em prol da sociedade.

Outra justificativa que ressalta a relevância prática desta dissertação refere-se ao fato de que entender a construção da profissão significa compreender os mecanismos pelos quais os indivíduos são socializados nas organizações, já que tal construção é orientada pela IL facilita aos administradores entenderem o porquê de certas práticas serem mantidas nesta mesma organização ao longo do tempo, com ênfase para o objeto de estudo deste trabalho, em que a organização apresenta mais de 150 anos de existência, fato este que por si só pode indicar a presença de práticas reificadas.

Nos Estados Unidos a discussão sobre Segurança Pública, no ano de 2015, em especial das forças policiais, é grande, tanto na comunidade acadêmica, quanto na própria sociedade, principalmente depois do caso Fergusson³. Assim, com esta dissertação espera-se que seja possível compreender como as IL influenciam a construção da identidade profissional policial-militar, podendo avançar o conhecimento do campo científico do tema e melhorar de modo prático o serviço prestados pelas agências policiais.

³ Este fato ocorreu nos Estados Unidos em data de 09 de abril de 2014 em que um policial de raça branca matou um jovem de raça negra acirrando a tensão racial nos EUA, e introduzindo a discussão acerca da estrutura da força policial Americana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são apresentados os pilares teóricos que orientam esta dissertação.

2.1 LÓGICA INSTITUCIONAL

Para compreender o conceito de Lógica Institucional (IL) é preciso realizar análise sob a ótica de duas perspectivas, aquela proposta por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), os quais apresentam visão processual de como a IL emerge a nível de campo partindo do nível societal; por outro lado, tem-se a ótica de Friedland e Alford (1991) cujo conceito foi reformulado recentemente por Friedland et al (2014) e Friedland (2015), e apresenta visão conceitual ao procurar apontar do que a IL se compõe.

Para melhor compreender o que se pretende analisar nesta dissertação, adota-se visão cronológica dos estudos que utilizem a IL por base. Inicialmente é demonstrado o Estado da Arte para então se demonstrar como as pesquisas evoluíram desde quando Friedland e Alford (1991) apontaram a existência de tal conceito. Em seguida, as visões processuais e conceituais são expostas, bem como é demonstrado como cada elemento da IL se articula com as perspectivas da prática social de Giddens (2003) e do *Identity Work* (WATSON, 2008), para enfim ser possível discutir como as visões processual e conceitual podem se articular por meio do *Sensemaking* (WEICK, 1995). Ao final do capítulo é realizada a exposição de como o argumento teórico foi articulado para a realização desta pesquisa.

2.1.1 Estado da Arte

A pesquisa foi realizada no ano de 2015, tendo por escopo analisar o que foi produzido nos últimos 05 anos em 19 revistas internacionais⁴, além de pesquisas no site de periódicos da CAPES e também em revistas nacionais classificados como A2, B1 e B2, para fornecer recorte dos estudos no âmbito brasileiro, o que gerou um total de 92 artigos.

Este levantamento foi realizado em fevereiro de 2015, e identificou que o conceito de IL adquiriu contornos mais complexos ao longo dos anos. Além da busca pela definição constitutiva em si, foi possível identificar estudos que tratam do pluralismo de lógicas, as quais concedem complexidade ao ambiente institucional, que por sua vez geraram estudos cunhados pelo nome de Complexidade Institucional, derivado deste mesmo conceito de Pluralismo, também derivaram estudos de Organizações Híbridas, conforme análise a seguir.

2.1.1.1 Período de 1991 a 2011

Foi possível identificar que existe relação de derivação entre os conceitos de IL e de Complexidade Institucional, que pode ser observada no artigo de Greenwood et al (2011) em que há análise da relação entre esta e as respostas organizacionais. Os autores realizam revisão da literatura no período de 1999 a 2011 sobre a esses conceitos, porém, no final da tabela que resume tal levantamento, referem-se a “estudos empíricos que discutem complexidade institucional, mesmo que eles se refiram explicitamente à lógica” (GREENWOOD *et al*, 2011, p. 331, tradução nossa). A tabela permite realizar análise da produção científica até o ano em que o artigo foi publicado.

⁴ Academy of Management Journal, Organization Science, Journal of Management Studies, Organization Studies, Work and Occupations, Journal of Change Management, Organization & Environment, The Academy of management annals, Public Administration, Administrative Science Quarterly, Academy of management review, British Journal of Management, Journal of Organizational Change Management, Journal of Management Inquiry, Public Organizational Review, Organizational Research Methods, International Journal of Public Sector Management, Journal of Management e Scandinavian Journal of Management.

Nos quarenta artigos mencionados⁵, foi possível identificar que o período entre 1999 até 2011 foi o mais produtivo para a IL; realizando-se comparação até o ano de 1991, foi possível identificar também que a análise empírica seguiu três linhas de produção. A primeira linha, que permeia todo o período do artigo, concentra os estudos que procuram analisar como as IL influenciam as organizações. Por compartilharem da visão de sociedade proposta por Friedland e Alford (1991), alguns destes estudos entendem que existe uma IL em cada uma das ordens institucionais, e realizam análise da influência destas lógicas (do Estado, por exemplo), no comportamento das organizações (LUO, 2007). Na mesma linha, mas com outra vertente, sendo a mais comum delas, procura compreender o que ocorre quando duas ordens institucionais distintas (Profissional e Mercado, por exemplo) influenciam no comportamento das organizações, com foco na compreensão de como esta organização se adapta a tal mudança de lógicas (COOPER *et al*, 1996).

A segunda linha de estudos iniciou-se em 1999, quando os estudos admitiram a existência de pluralismo de IL dentro do mesmo campo, ou seja, ao contrário do estudo anterior, em que as lógicas eram vistas com o intuito de capturar o momento de mudança, nesta outra vertente os estudos analisavam como a organização lidava com duas lógicas exercendo orientação e limitação, em alguns desses estudos algumas destas lógicas eram dominantes sobre as outras (REAY; HININGS, 2005).

A terceira vertente de pesquisas admite que existem organizações específicas que conseguem lidar com duas ou mais lógicas ao mesmo tempo, chamadas organizações híbridas. A diferença para a vertente anterior é que estas organizações possuem a capacidade de combinar as lógicas para atender às pressões institucionais (BATTILANA; DORADO, 2010).

Percebe-se intuito de identificar a lógica, seguido de análise comparativa entre elas por meio da análise do ponto de mudança em que a própria lógica teve os seus elementos reconstruídos. Após isso, percebe-se que ela não muda de um ponto a outro, mas que existe uma lógica dominante e outras que podem tomar o lugar e dominar, ou então desaparecer, dependendo do contexto em que a organização se encontra. E por fim, existem aquelas organizações especiais que

⁵ Os quais já se encontram somados no total de 92 artigos encontrados durante a realização do Estado da Arte para esta dissertação.

possuem a capacidade de combinar lógicas distintas em seu ambiente interno, com o intuito de conseguir realizar suas atividades.

Apesar de Greenwood et al (2011) terem realizado análise do campo que lhes concedia a informação necessária para realizar o artigo de Complexidade Institucional, a análise das vertentes é semelhante àquela que foi encontrada durante as pesquisas realizadas para este trabalho.

2.1.1.2 Período de 2010 a 2015

No levantamento da Estado da Arte da IL realizado, período de 2010 a 2015, já que o artigo de Greenwood et al (2011) o fez para anos anteriores, foi possível identificar aumento considerável nos estudos realizados com o constructo da IL proposto por Friedland e Alford (1991), conceito este incrementado por Thornton e Ocasio (1999). Dentro da primeira vertente especificada no item anterior foram encontrados 12 (doze) estudos empíricos que analisam como as lógicas institucionais emergem e se transformam (MEYER; HÖLLERER, 2010; NIGAM; OCASIO, 2010; SPICER; SEWELL, 2010; GESTEL; HILLEBRAND, 2011; GOODRICK; REAY, 2011; STAL, 2011; JOSEPH, OCASIO, MCDONELL, 2014; GREENWOOD et al, 2015); e também aqueles que analisam os componentes das IL e seus efeitos nas organizações, tais como identidade (LOK, 2010; MILLER; BRETON-MILLER; LESTER, 2011), cultura (HOFFMAN, 2011) e Trabalho Institucional (COULE; PATMORE, 2013), componentes estes que serão analisados mais à frente.

O conceito de IL alcançou amplo espectro de pesquisadores, nas mais variadas áreas, pois este constructo complexo explica inúmeros problemas de pesquisas e auxilia a entender determinados comportamentos organizacionais, como por exemplo o porquê de determinadas práticas organizacionais serem adotadas ao longo do tempo sem que as pessoas entendam o motivo delas estarem sendo realizadas.

Dentro da segunda vertente de estudos da IL, foram encontrados 05 artigos nos quais o conceito de Pluralismo Institucional é desenvolvido (DUNN; JONES, 2010; SHIPLOV; GREVE; ROWLEY, 2010; TRACEY; PHILIPS; JARVIS, 2011;

RANDALL; PROCTER, 2013; YU, 2013). Correlacionando com o que foi apresentado no item anterior, foram encontrados estudos que se assemelham com a terceira vertente aqui proposta, correlacionada com organizações híbridas (BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2013; JAY, 2013; ALMANDOZ, 2014; BJERREGARD; JONASSON, 2014b).

Assim, o conceito de IL apresenta-se de forma complexa e possui nível de abstração considerável, tanto que Besharov e Smith (2014) a denominam como um quebra-cabeça teórico, o que não impediu muitos pesquisadores de possuírem interesse em realizar pesquisas nesta área, que se apresenta como uma área com várias questões complexas para serem respondidas.

Para esta dissertação é possível que a PMPR se encaixe em qualquer uma das vertentes acima mencionadas, contudo este não é o foco desta pesquisa. Esta indefinição advém do fato de que não foram encontradas pesquisas em âmbito nacional que buscassem identificar, através da elaboração de um tipo ideal, as categorias que compõem as IL que guiam a PMPR.

2.1.1.3 Pesquisa no Brasil

Para analisar como a pesquisa tem sido produzida no Brasil, foram realizadas buscas das revistas qualificadas como A2, B1 e B2 pela CAPES, e que poderiam apresentar conteúdo referente à pesquisa em questão, sendo identificado que 29 revistas poderiam apresentar tal conteúdo⁶. Para o levantamento foram pesquisados em cada revista os termos: *Institutional Logic*, *Institutional Logics*, Lógicas Institucionais e Lógica Institucional; foram também pesquisados os autores Friedland e Thornton, a fim de observar as possíveis referências a estes

⁶ Brazilian Administration Review, Cadernos EBAPE, Organizações e Sociedade, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração da USP, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Contabilidade & Finanças, Revista de Administração Pública, Brazilian Business Review, Caderno CRH, Revista de Administração da Mackenzie, Revista Eletrônica de Administração, Revista Contabilidade & Organizações, Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Administração Pública e Gestão social, BASE Unisinos, Faces, Gestão & Regionalidade, Informação & Sociedade, Pesquisa operacional, Psicologia & Sociedade, Psicologia: ciência e profissão, Revista de Administração e Inovação, Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Revista Iberoamericana de Estratégia, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Revista de Administração da UFSM, Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)

pesquisadores; para concluir foi realizada pesquisa pelo termo Polícia e Polícia Militar. Após o retorno de cada pesquisa os artigos foram analisados individualmente a fim de verificar se o seu conteúdo realmente se referia ao foco do termo pesquisado.

Para os primeiros termos em inglês foram encontrados 05 artigos; já para os termos em português obteve-se por resultado 08 artigos, dentre eles somente Costa e Teixeira (2013) e Teixeira e Roglio (2015) utilizam o conceito como base para seus artigos. Com relação aos nomes dos autores somente 02 artigos citaram o pesquisador Friedland e nenhuma referência à autora Thornton foi identificada no levantamento.

Para concluir foi identificado que existem 32 artigos que apresentam referência à Polícia, dentre estes somente 17 fazem alusão à Polícia Militar, mas nenhum deles utiliza o conceito de IL como base teórica para analisar estas organizações. A pesquisa foi expandida para teses e dissertações, em busca pelo banco de teses da CAPES, onde foram identificadas 03 (três) que utilizam do conceito (GRAEFF, 2011; NAKATANI, 2011; TEIXEIRA, 2012). Deste levantamento foi possível concluir que as pesquisas no âmbito nacional precisam ser aprofundadas, em especial pelo fato do contexto brasileiro apresentar elementos interessantes de pesquisa, o exemplo é a própria Polícia e sua estrutura brasileira fracionada (Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Federal etc) se comparada com outras polícias pelo mundo.

2.1.2 A visão processual da Lógica Institucional

Partindo de Friedland e Alford (1991) que, por meio de abordagem sistêmica, apresentaram o conceito de que a sociedade ocidental pode ser compreendida como composta por Ordens Institucionais, somado à abordagem normativa de Jackall (1988)⁷, em que a etnografia por ele realizada exalta como as práticas persistem ao longo do tempo e como ocorre o mecanismo de internalização,

⁷ Jackall (1988) realiza uma análise intra-institucional de como as lógicas institucionais se reproduzem e são sustentadas no âmbito da Organização, influenciados pela cultura e por conflitos políticos.

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) elaboraram o seguinte conceito acerca da Lógica Institucional:

como socialmente construída, padrão histórico de símbolos culturais e práticas materiais, incluindo suposições, valores, e crenças, pelos quais os indivíduos e organizações provêm significado para a sua atividade diária, organizam tempo e espaço, e reproduzem suas vidas e experiências. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 2, tradução nossa.)

Este conceito foi um dos escolhidos para esta dissertação por compreender as IL como um conceito mais amplo, além de apresentar elementos estruturais, simbólicos e normativos em sua definição (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Para compreender este conceito os autores postulam que ele é composto por quatro princípios metateóricos:

- a) a dualidade da agência e Estrutura;
- b) instituições compreendidas como composta por elementos materiais e simbólicos;
- c) instituições compreendidas como historicamente contingentes; e
- d) instituições a múltiplos níveis de análise, os quais serão analisados individualmente a seguir, e também em justaposição com os conceitos de Giddens (2003) para expandir a compreensão aqui proposta.

2.1.2.1 A dualidade da agência e da estrutura em relação à lógica

Inicialmente Giddens (2003) realiza análise na qual sugere a necessidade pela mudança do dualismo objetividade-subjetividade nas pesquisas sociológicas, propondo a introdução de uma discussão da Dualidade da Estrutura em tais pesquisas. Nesta dualidade considera-se que o sujeito (indivíduo) encontra-se em interação e interdependência com o objeto social (estrutura), esta conexão ocorre por meio das práticas sociais, uma vez que elas se encontram na raiz da constituição tanto da ação, quanto da estrutura (GIDDENS, 2003). Elas são adotadas pelo indivíduo e condicionadas pela estrutura durante a sua ação, a qual também tem por foco garantir a sua manutenção, gerando relação recursiva entre objeto e sujeito.

Entender isto é essencial nesta dissertação, pois compreender que as práticas estão na constituição da relação objeto-sujeito facilita o entendimento de sua importância para as IL, pois as “lógicas somente possuem efeito e se tornam tangivelmente manifestas em configurações concretas através do **curso do enactment⁸ das práticas e identidades**” (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, p. 132, 2012, tradução nossa, grifo nosso).

O conceito de “curso de *enactment*” proposto pelos autores vai ao encontro do que Giddens (2003) propõe como essencial para a Teoria da Estruturação, já que para ele os indivíduos ocupam um lugar no espaço social e através do tempo são realizadas atividades de natureza repetitiva que configuram o caráter recursivo da vida social ou em sociedade, assim durante o curso do *enactment* os indivíduos adotam suas práticas de forma recorrente as quais podem auxiliar na sustentação da vida em sociedade. Para ele a sociedade possui significado duplo: um sistema social limitado, devido às extremidades tempo-espaço; e uma associação social em geral. Adotar estes dois conceitos permite compreender que a sociedade está sustentada por princípios estruturais:

- a) contradição;
- b) historicidade; e
- c) evolucionismo.

Por meio deles o autor consegue visualizar como as mudanças sociais ocorrem e são essenciais para analisar os conceitos da Dualidade da Estrutura, Agência, Práticas e os princípios da Estrutura.

A Teoria da Estruturação também preconiza o conceito de ação do indivíduo, por meio do qual se compreende que ele possui poder de agência sobre a estrutura, a qual, por sua vez, orienta e delimita sua ação. Esta relação recursiva entre ambos não é totalmente dependente, pois quando o indivíduo age é possível identificar a autonomia parcial deste com relação àquela. Adotar esta visão indica afirmar que a relação recursiva entre o indivíduo e a estrutura é essencial para a compreensão de como a IL influencia o comportamento do indivíduo e da construção da própria estrutura, pois há de se considerar que a relação indivíduo-estrutura se encontra imersa no ambiente institucional. Em decorrência disso, pode-se afirmar que existem

⁸ *Enactment* pode ser compreendido como as práticas adotadas pelos indivíduos nas suas atividades cotidianas. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

diferentes IL influenciando aqueles elementos que o compõem, e em especial para as organizações que ali também se encontram imersas.

2.1.2.2 Instituições constituídas por elementos materiais e simbólicos

Este segundo princípio entende a instituição como composta por elementos materiais e simbólicos (THORTON, OCASIO, LOUNSBURY, 2012), os quais se entrelaçam e são constitutivos um do outro. Os elementos simbólicos são compostos pela ideação e pelos significados que são concedidos pela organização; os elementos materiais são compostos pelas estruturas e práticas adotadas pela organização. Assim, para estabelecer o elo entre as duas perspectivas é necessário indicar o que Giddens (2003) entende por prática.

Para Giddens (2003), as discussões da Teoria Social não deveriam estar voltadas tão essencialmente para questões epistemológicas do subjetivismo ou do objetivismo, mas sim um foco nas práticas sociais que ocorrem no tempo-espço. Apesar de ser essencial para o seu posicionamento Giddens não realiza análise aprofundada do conceito de prática (NICOLINI, 2012), mas aparenta ter foco nas relações que ela estabelece, bem como de seus processos de estruturação. Mesmo assim, Nicolini (2012) realiza meta-análise do conceito de prática apresentado por Anthony Giddens, utilizando, inclusive, o apoio de outros livros publicados por este sociólogo para compor este conceito. Ele aponta, portanto, que Giddens entende as “práticas como tipos regularizados de atividades que possuem três características principais” (NICOLINI, 2012, p. 46, tradução nossa). A primeira característica refere-se à sua produção, pois as práticas são produzidas por atores cognoscíveis que as realizam de acordo com as regras e seus recursos; a segunda define que elas são temporal, espacial e paradigmaticamente situadas; e a terceira que elas são interdependentes e persistem com certo grau de reciprocidade (NICOLINI, 2012).

A primeira característica da visão giddensiana, a produção das práticas, relaciona-se diretamente com o segundo princípio da IL (elementos materiais e simbólicos), pois para Giddens (2003) as práticas seriam criadas e recriadas pelos atores sociais. Este movimento contínuo da vida social demanda que o indivíduo

possua capacidade cognoscitiva reflexiva, exatamente isso permitirá monitorar as práticas da vida em sociedade.

Portanto, compreender como os sujeitos interpretam as práticas auxilia a entender o simbolismo que eles concedem a tais práticas, cujo conceito aparenta ser semelhante ao que foi apontado por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Por conclusão, a prática pode ser visualizada como elemento material carregado de elemento simbólico que pode sinalizar os elementos constituintes da IL.

Para que esta reflexividade ocorra o autor compreende a racionalidade do indivíduo como um processo, e não como um estado, pois a base ontológica que ele se encontra imerso no tempo-espço, através da qual as interações ocorrem, exige deste mesmo indivíduo perceber o processo histórico que o cerca. Para Thornton e Ocasio (1999) analisar a historicidade representa elemento importante para compreender como a IL se estrutura em um Campo Organizacional, portanto a Historicidade permite compreender tanto a estruturação da IL, bem como analisar como as práticas sociais foram instituídas.

Entretanto Giddens (2003) propõe que o indivíduo possui uma consciência discursiva, representada pelas ações de origem explicável pelo sujeito e também uma consciência prática, representada pelas práticas rotineiras do indivíduo, divisão esta que não implica em uma aceitação incondicional dos conceitos psicanalíticos, pois no livro ele discute relação entre psicanálise e a sua teoria, o que não cabe argumentar nesta dissertação. Giddens (2003) afirma também que os indivíduos possuem elemento que os motiva para a tomada de determinada ação, a qual normalmente é racionalizada, pois caso isso não ocorresse o autor entende que esta ação seria algo muito similar às expressões do inconsciente propostas por Freud.

Além da ação ser racionalizada e motivada, o indivíduo precisa garantir a segurança ontológica⁹ de suas ações. Para alcança-la, ele realiza processo simultâneo, sem divisões definidas (Giddens, 2003): de reflexividade, quando o indivíduo racionaliza sobre as práticas sociais que o cercam; e de monitoramento, quando o indivíduo analisa se aquilo que ele compreendeu como correto se encontra compatível com as práticas adotadas socialmente.

Este movimento pode ser visto como algo similar àquele proposto por Weick (1995), em que o indivíduo realiza análise das dicas que lhe são expostas e procura

⁹ Para Giddens (2003), a segurança ontológica refere-se ao nível em que as práticas adotadas por ele são condizentes com aquelas aplicadas por outros indivíduos.

fornecer sentido àquela realidade, confirmando tal significado por meio de ações. Entretanto, há diferença quanto à interpretação da realidade proposta por Weick (1995) que não se baseia somente nas práticas, mas nos elementos que o rodeiam, enquanto para Giddens (2003) que essa tem foco somente nas rotinas e práticas adotadas por aqueles indivíduos.

Giddens (2003) também coloca que as ações dos indivíduos apresentam resultados inesperados (consequências impremeditadas), pois são realizadas na interação social. Tendo em vista que todos os indivíduos monitoram e refletem quanto às práticas uns dos outros, determinada ação adotada por um indivíduo poderá apresentar efeito na ação de outros indivíduos, mesmo que nenhum deles tenha a intenção de causá-la, o que concede o caráter de imprevisibilidade do resultado da ação.

Ao se referir em condições não reconhecidas da ação, o autor analisa a capacidade limitada do indivíduo em reconhecer todas as condições que circundam aquela ação, porém o fato de não serem reconhecidas, não significa que elas não apresentam efeitos na monitoração reflexiva (ou não existam). Esta relação é um dos fatores que influencia nas consequências impremeditadas.

Entender o processo de monitoração, reflexão e ação é fundamental para a Teoria da Estruturação, porque por meio dele o autor postula o conceito de agência, já que quando o indivíduo realiza ação, contém nela fato intencional, mesmo que o resultado alcançado não seja aquele esperado. Agência, portanto, refere-se à capacidade de um indivíduo ser perpetrador de determinadas coisas ou ações. (GIDDENS, 2003).

A partir deste conceito de agência do indivíduo e do resultado impremeditado de suas ações, Giddens (2003) propõe ligação entre este conceito e o das práticas institucionalizadas (práticas profundamente arraigadas no tempo e espaço); além disso, propõe foco de pesquisa com o intuito de entender como elas se reproduzem, pois aquele processo pode ser compreendido também pelo ponto de vista de que a monitoração é realizada sobre as práticas institucionalizadas (JACKALL, 1988).

Importante ressaltar que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) utilizam o conceito de Giddens (2003) quando se referem à Autonomia Parcial dos atores, em que o indivíduo possui poder de agência e é capaz de agir de forma parcialmente

autônoma em relação à estrutura, o que também vai ao encontro do que foi proposto por Berger (2000) quanto à liberdade do indivíduo.

Para Giddens (2003) a autonomia apresenta processo semelhante ao da dualidade da estrutura proposta por ele; neste processo, que ele denomina como dialética do controle, o poder (capacidade transformadora) é representado pelas relações regularizadas de autonomia e dependência entre os atores e a coletividade (GIDDENS, 2003). Em outras palavras, o superior (indivíduo) influencia o comportamento dos subordinados (coletividade), porém esta mesma coletividade também influencia o comportamento do superior, o que por sua vez também se assemelha com os conceitos do *Sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Isso significa que para compreender como as IL influenciam as organizações, demanda interpretar os significados que elas, por meio do discurso organizacional, e os indivíduos, por meio de narrativas, por exemplo, concedem às suas práticas e estruturas (THORTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

2.1.2.3 Instituições são historicamente contingentes

O terceiro princípio informa que as IL são historicamente contingentes, o que significa que para compreendê-las é necessário analisar como elas foram constituídas ao longo do tempo. Entender que a organização é resultante de processo de construção social é essencial para as IL, permitindo examinar como elas crescem, renascem e mudam ao longo do tempo (THORNTON; OCASIO, 1999; RAO; MONIN; DURAND, 2003; THORNTON, OCASIO, LOUNSBURY, 2012).

Assim, tendo em vista que analisar a contingência histórica das IL (visão temporal), buscando compreender como elas foram construídas por meio das interações sociais (visão espacial), relaciona-se diretamente como a segunda característica das práticas, pois o autor aponta que:

Ao analisar relações sociais, temos de reconhecer tanto uma dimensão sintagmática, a padronização de relações sociais no **tempo-espaço** envolvendo a reprodução de práticas localizadas, quanto a uma dimensão paradigmática, envolvendo uma ordem virtual de "**modos de estruturação**" recursivamente implicados em tal reprodução. (GIDDENS, 2003, p. 20, grifo nosso).

Antes de entrar na questão espaço tempo, é importante compreender que os conceitos citados são aqueles que norteiam o conceito de Giddens (2003) acerca da Estrutura, pois, para ele, entender as relações sociais a partir destes dois focos, implica compreender que a estrutura é composta por regras e recursos que governam uma matriz de transformação da própria estrutura (GIDDENS, 2003). A partir disso, ele se desprende do conceito abstrato de estrutura e admite que de concreto existem princípios estruturais que limitam e facilitam a execução das práticas, pois a estrutura somente existe a partir das exemplificações teóricas de tais práticas. O autor aponta que as regras são técnicas ou procedimentos generalizáveis invocadas durante as atividades de rotina (GIDDENS, 2003), as quais conferem forma e conteúdo à estrutura, uma vez que sem tais regras, as práticas, e por consequência, as próprias estruturas não existiriam.

Assim, as práticas adquirem contorno mais tangível, já que podem ser representadas por regras formais (leis, por exemplo), e a estrutura se torna um conceito físico devido à análise da relação entre tais regras e os recursos que a compõem (GIDDENS, 2003).

Tendo analisado esta relação dual entre sujeito e objeto social, Giddens (2003) indica que a dualidade da estrutura é a base pela qual a reprodução ocorre ao longo do espaço-tempo, gerando desenvolvimento histórico. Assim, compreendendo que o indivíduo é capaz de monitorar reflexivamente as práticas adotadas pela organização, limitadas pela sua capacidade de racionalização, percebe-se que Giddens (2003) conclui que a estrutura e o sujeito estão integrados.

Compreender que as práticas são temporal, espacial e paradigmaticamente situadas (NICOLINI, 2012), implica analisar estes conceitos a partir de um ponto de vista específico. Para isso, Giddens (2003) afirma que no âmbito social existem 03 tipos de tempos:

- a) o tempo do corpo, decorrente das limitações físicas humanas, portanto considerado irreversível;
- b) o tempo da experiência cotidiana; e
- c) o tempo das instituições (ambos reversíveis).

O conceito de reversível é postulado pelo autor pelo fato de que este tipo de tempo é repetitivo, ou recorrente, pois aqui está imbricado o conceito de rotinização (repetição das atividades diárias), portanto ao ser repetitivo ele pode ser alterado, sendo, por consequência considerado reversível. A adoção de tal rotinização é um

dos elementos que pode garantir a manutenção e reprodução das práticas organizacionais.

A terceira característica também se relaciona com o princípio da historicidade das organizações, uma vez que no conceito de espaço Giddens (2003) se apropria de um conceito de Goffman: encontros; entendendo que as relações sociais ocorrem em contextos de copresença, representadas pela relações que ocorrem no encontro físico dos corpos. Sob esta perspectiva, as interações sociais somente ocorrem quando dois indivíduos se encontram no mesmo espaço, independente do meio utilizado (a internet, o telefone etc). Há que se considerar ainda que as organizações representam um dos meios pelas quais os indivíduos se socializam (SCOTT, 2008), o espaço organizacional representa o local em que os corpos se encontram, em um momento temporal, por meio da adoção de práticas sociais rotinizadas, que podem gerar a historicidade da organização.

2.1.2.4 Instituições como múltiplos níveis de análise

A análise de que as instituições devem ser percebidas a partir de múltiplos níveis, demanda a necessidade de se realizarem estudos que adotem diferentes metodologias capazes de abarcar dois ou mais níveis, pois as IL “operam em múltiplos níveis de análise e seus atores estão aninhados em níveis institucionais mais altos – individual, organizacional, campo e societal” (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 14, tradução nossa).

Entender que o conceito de IL é mais amplo, implica para a proposta de perspectiva que ela é composta destes dois elementos: o interinstitucional, que analisa as relações que ocorrem entre as instituições, e também o intrainstitucional que busca analisar como ocorrem as relações que sustentam esta mesma instituição.

Diante disso, eles postulam que o método mais adequado para compreendê-las é por meio da adoção de tipos ideais, que permite categorizar alguns elementos que compõem a IL em análise. Para isso, é necessário analisar por eixos em que o cruzamento do eixo Y (aqui visto como normativo) e eixo X (aqui visto como subsistêmico, por exemplo Família, Comunidade etc) (THORNTON; OCASIO;

LOUNSBURY, 2012), tem por resultado elementos que representam as categorias da IL.

Apesar de parecer a forma mais adequada para a análise, os autores chamam a atenção para o problema implicado neste tipo de método: o conteúdo das células resultantes do cruzamento de eixos, ou categorias, depende das instâncias e do contexto em que a pesquisa se encontra¹⁰. A que considerar ainda o fato dos elementos específicos daquela cultura em especial estarem também representados nestas categorias (THONRTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), ou seja, cada pesquisa apresentará relação específica de categorias que indicam os elementos que compõem a IL daquele contexto empírico. Este fato pode ser observado por meio da grande aplicabilidade do Tipo Ideal dentro dos estudos recentes da IL, principalmente naqueles casos em que se busca identificar ou comparar lógicas em determinado setor (BATTILANA; DORADO, 2010; NIGAM; OCASIO, 2010; GOODRICK; REAY, 2011; COSTA; GUARIDO FILHO; GONÇALVES, 2012; COULE; PATMORE, 2013; JAY, 2013; PACHE; SANTOS, 2013; RANDALL; PROCTER, 2013; YU, 2013; ALMANDOZ, 2014; BJERREGARD; JONASSON, 2014b).

Realizar a divisão entre os eixos X e Y é importante para o estudo das IL porque o eixo Y identifica os símbolos e as práticas adotadas, e o eixo X informa os significados para realizar a produção de tais conceitos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Assim, ao se analisar o eixo X, como por exemplo o Estado, estarão representando os significados desta lógica. Esta análise é essencial para as IL, porque observar um conjunto de dois eixos representa o entendimento do campo institucional que se está analisando, criando ressonância dos conceitos ensinados pelos autores seminais do Novo Institucionalismo, pois campo organizacional representa:

organizações, no agregado, que constituem uma reconhecida área da vida institucional: fornecedores-chave, recursos e consumidores, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares. A virtude dessa unidade de análise é de que isto direciona a nossa atenção ... para a totalidade de atores relevantes. (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148, tradução nossa)

¹⁰ Cada pesquisa deverá analisar o contexto institucional que a organização se encontra imersa naquele momento, o que apresentará, por consequência, resultados diferentes, mesmo que seja realizada na mesma instituição.

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) concluem que as IL apresentam comportamento que oferece oportunidades e limitações às organizações e por consequência aos indivíduos. Oportunidades porque nas organizações não existe somente uma ordem institucional do sistema interinstitucional, mas sim várias delas se encontram influenciando as organizações. Ao navegar nestas lógicas (JAY, 2013) as organizações podem se deparar com oportunidades de aplicar no campo que se encontram imersas práticas existentes em outro campo em que também atuam, mas que apresenta influência dominante de uma lógica diversa. A aplicação de tais práticas de campos diferentes pode gerar a mudança e a própria reestruturação do campo (CAMPBELL, 2004).

Para o nível do indivíduo o mesmo se aplica, contudo há de se considerar que as organizações representam o meio pelo qual as interações sociais são estabelecidas, entretanto os sujeitos que compõem tais organizações podem também ser influenciados separadamente pelas ordens de uma maneira diferente. Ao navegar nestas lógicas o sujeito tem a oportunidade de agir quando se apresentam contradições no ambiente institucional, podendo aplicar elementos de outra lógica neste ambiente, e, de acordo com a sua capacidade de agência (GREENWOOD et al, 2011), isto pode resultar em inovação e até mesmo mudança na própria instituição.

Já o fator limitante é ressaltado pelas preferências dos indivíduos, interesses organizacionais, categorias e repertórios de ação serem também modelados pelas IL (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), portanto quando uma organização age, mesmo que de forma inovadora em um ambiente dominado por uma IL, ela poderá estar orientada por algum outro elemento de alguma outra IL, como por exemplo, quando o Toyotismo, baseada em uma Lógica Oriental, se defrontou com o Fordismo, baseado em um Lógica Ocidental de produção. Os autores também compreendem que as organizações não são influenciados de forma igual pelas IL, mas sim que uma daquelas lógicas pode ser mais dominante do que outras.

Partindo para análise organizacional, Behsarov e Smith (2014) também propõem algo similar, pois eles classificaram as organizações em quatro tipos de acordo com a influência das IL do seu campo de estudo, podendo existir conflito entre elas, ou até mesmo, uma ser mais dominante do que a outra.

Imerso neste ambiente de lógicas conflitantes, talvez dominantes, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam também que para a perspectiva da IL o

comportamento humano é compreendido como imerso em cultura social e de estruturas políticas que guiam o seu comportamento e também se baseiam no fato de que o indivíduo é racionalmente limitado.

Conforme analisado anteriormente, é possível compreender que o conceito de cultura para esta perspectiva é oposto ao proposto pela teoria seminal do institucionalismo organizacional em que a cultura era vista como homogênea. Neste caso, a cultura ainda é externa ao indivíduo, pois ela está contida nas categorias das ordens institucionais, mas, devido à multiplicidade de ordens, ela também é vista como heterogênea. Portanto, pode ser encarada como “uma rede de estruturas de aprendizagem de conhecimento, distribuída entre os membros que a compõem”. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 83, tradução nossa).

Ao remontar ao texto de 1991, Friedland e Alford (1991) afirmam que a cultura é resultado do conflito de lógicas, em que ela se ressalta no momento em que um indivíduo escolhe uma ou outra lógica. Neste sentido, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) concluem que os indivíduos são compostos por 03 características essenciais para a compreensão da lógica institucional: identidades sociais, objetivos e esquemas. A FIGURA 1, que corrobora a visão processual destes autores, demonstra que iniciando em um nível societal a cultura atua como meio, definindo quais recursos do ambiente podem ser utilizados, portanto ela é externa e anterior ao indivíduo.

Assim, a FIGURA 1 busca demonstrar, por meio da perspectiva multinível, como a IL emerge do nível societal para o nível de campo. Aqui também é possível perceber o que Mariz (2009) menciona quanto ao o campo organizacional poder ser compreendido como um sistema aberto, sujeito à intervenção de vários ambientes específicos.

Por meio de análise da FIGURA 1, é possível perceber que, partindo de um nível societal, a cultura age como elemento que constrói os elementos da IL, tendo por resultado os recursos do ambiente, pois para Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) a cultura é considerada como externa ao indivíduo e heterogênea, portanto ela se encontra no próprio ambiente, norteadando e auxiliando na construção dos recursos deste mesmo ambiente. Estes recursos interagem com a prática, fornecendo oportunidades e limitações para a ação e a forma como tais recursos são geridos alimenta os recursos disponíveis no ambiente. Além disso, as práticas passam por processo de *Sensemaking* em que elas são codificadas em teorias,

frames ou narrativas dos indivíduos. Baseados em Giddens (2003), os autores apontam também que ocorre processo de *Sensegiving* que parte da codificação para as práticas, estabelecendo relação recursiva entre o *Sensemaking* e o *Sengiving*. O resultado de tal interação são os vocabulários da prática representados por determinadas palavras que são utilizadas pelos indivíduos durante as suas interações sociais, que também pode ser representado pelos vocábulos que são utilizados nas rotinas que os indivíduos adotam.

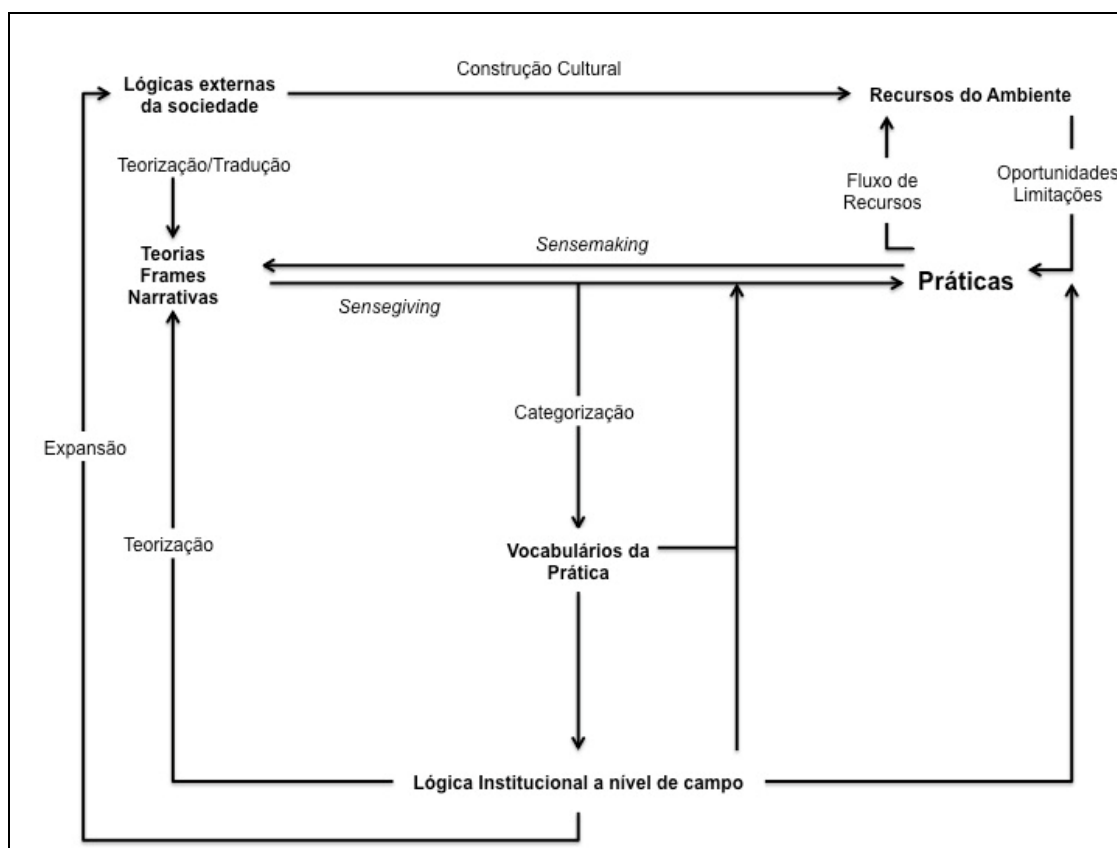


FIGURA 1 - EMERGÊNCIA CULTURAL DA IL A NÍVEL DE CAMPO

FONTE: Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 151, tradução nossa).

O resultado deste processo inicial é a IL daquele campo organizacional, contudo ela não é resultado final deste processo. Ela influencia outros quatro elementos deste processo. As próprias práticas e as teorias que a originaram, a forma como o *Sensemaking/Sensegiving* ocorre, e por meio de sua teorização influencia as teorias resultantes do *Sensemaking*.

O último elemento influenciado são as lógicas externas societais, as quais são alcançadas por meio da expansão da lógica a nível de campo, portanto é

possível perceber que existem duas lógicas, uma a nível societal e outra a nível de campo. Ocorre que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam, também, que a relação recursiva entre práticas e narrativas pode resultar na formação de uma identidade social, contudo eles não demonstram como isso ocorre, como pode ser percebido pela ausência deste elemento na FIGURA 1.

É possível perceber também que, entre o nível societal e o nível de campo, o *Sensemaking* aparenta agir como articulador da relação entre tais níveis. Para Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) a adoção de métodos multiníveis pode se apresentar como caminho para compreender a influência da IL, sendo possível perceber que organizações podem servir como meio pelo qual as IL partem do nível societal e conseguem alcançar o nível individual de influência. Portanto, adotar um nível organizacional de análise permite compreender como as relações multiníveis são estabelecidas.

2.1.3 A visão conceitual da Lógica Institucional

A visão conceitual surgiu da necessidade de se identificar o que é a IL (FRIEDLAND, 2012). Na intenção de iniciar essa busca, Friedland et al (2014) afirmam que ela é “um tripé analítico de objeto, prática e sujeito interligados dualmente por sistemas ordenados de articulações” (FRIEDLAND et al, 2014, p. 333, tradução nossa, grifo nosso), conforme exposto na FIGURA 2.

Portanto, ao contrário da relação entre um elemento definidor e um sujeito passivo, estes autores procuram delinear os elementos que compõem a IL em detrimento da busca pelas relações causais como aquelas apontadas por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Analisando as definições que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012)¹¹ e Friedland et al (2014) apresentam percebe-se que ambos analisam elementos diferentes, uma vez que os primeiros indicam relação processual que resulta na construção da identidade e das práticas, ao passo que os segundos apontam para uma tríade que influencia a construção da identidade e das

¹¹ “como socialmente construída, padrão histórico de símbolos culturais e práticas materiais, incluindo suposições, valores, e crenças, pelos quais os indivíduos e organizações provêm significado para a sua atividade diária, organizam tempo e espaço, e reproduzem suas vidas e experiências”. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 2, tradução nossa.)

práticas, porém é possível perceber a existência de uma complementaridade entre eles.

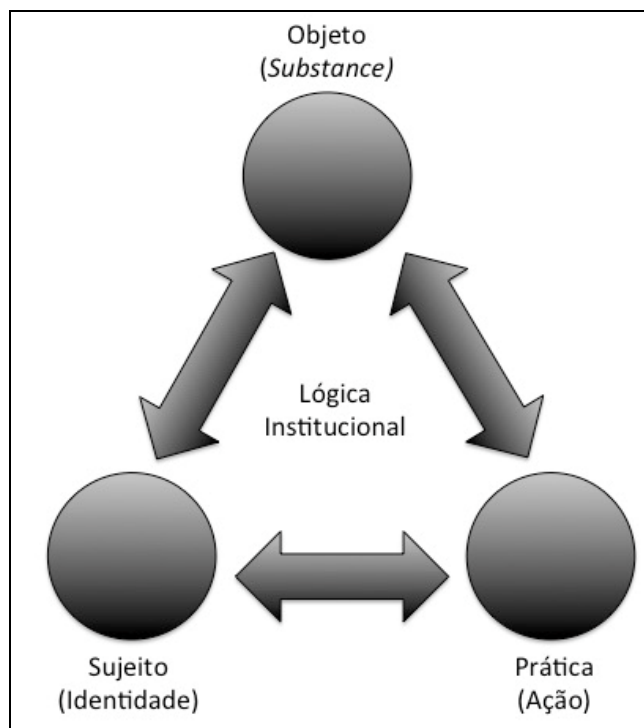


FIGURA 2 - TRIPÉ DA LÓGICA INSTITUCIONAL
FONTE: Friedland et al 2014, p. 338, tradução nossa.

Tanto para Friedland et al (2014) quanto para Friedland (2015) as práticas podem ser compreendidas pela visão de Giddens (2003), o que corrobora a visão adotada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Contudo, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam que as práticas representam os elementos materiais que, em conjunção com os elementos simbólicos, podem representar as categorias que compõem a Lógica Institucional. Já em Friedland et al (2014) há compreensão de que estas práticas constituem o elemento pragmático das IL. Portanto, as práticas podem ser vistas como responsáveis por torna-las reais, produzi-las ou acessá-las. Além disso, os objetos em si ganham destaque no tripé proposto por Friedland et al (2014) pois por eles as IL “se tornam possíveis” (FRIEDLAND et al, 2014, p. 336, tradução nossa).

Já os elementos simbólicos, mencionados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), deixam de estar vinculados aos elementos materiais, ganhando destaque no estudo desenvolvido por Friedland et al (2014) recebendo o nome de *Institutional Substance*, o qual, por análise weberiana, pode ser representado pelo valores que

representam a IL. Se por um lado temos as práticas como elementos materiais e simbólicos como sinalizadores das categorias da IL (THORTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), por outro temos os objetos, as mesmas práticas e as identidades como componentes desta em si, sendo possível por meio da relação entre esses três elementos visualizar a IL (FRIEDLAND et al, 2014).

Porém, em um artigo ainda não publicado, Friedland (2015) apresenta desenvolvimento do entendimento do conceito para a IL em que o *Institutional Substance* se encontra como elemento que não compõe o tripé mas como elemento que orienta e intermedia tal relação, conforme consta na FIGURA 3.

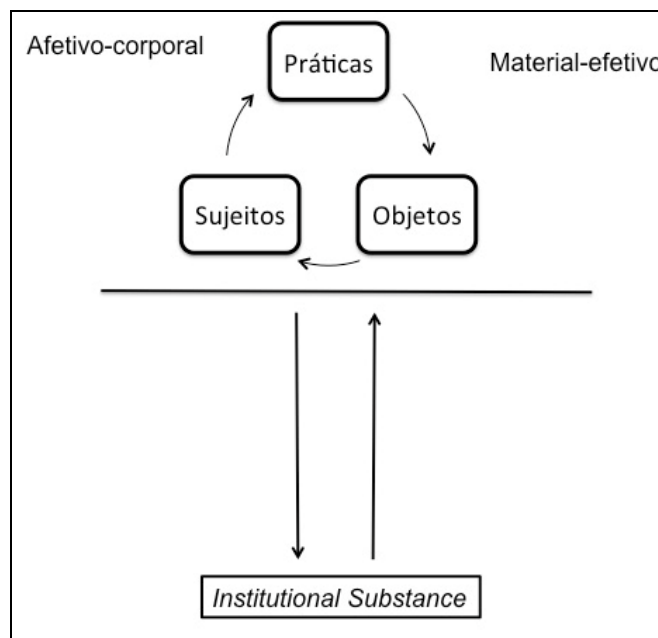


FIGURA 3 - ELEMENTOS DA LÓGICA INSTITUCIONAL
Fonte: Friedland (2015, tradução nossa)

O primeiro fato que chama a atenção para a FIGURA 3 - ELEMENTOS DA LÓGICA INSTITUCIONAL é o fato de que os objetos também são elementos que representam a IL, porque é por meio deles que os indivíduos materializam o *Institutional Substance* (FRIEDLAND, 2015), indicando a necessidade de se observar como os objetos se relacionam com as práticas adotadas, com a identidade e também com o próprio *Institutional Substance*.

Além da relação estabelecida pelo tripé é possível perceber na FIGURA 3 que o *Institutional Substance* se encontra em relação de dependência com o tripé; também é possível identificar que de um lado temos o material-efetivo e do outro o

afetivo-corporal. O primeiro se refere aos elementos materiais que possuem significado para os indivíduos, seriam elementos que representariam algo simbólico para eles, como por exemplo quando Jackall (1998) aponta o que o uso de terno e gravata significava para os executivos de Wall Street, portanto indica visão utilitarista; o segundo se refere à carga emotiva que os indivíduos empenham naquela instituição, como por exemplo a crença de que as práticas daquela organização são as mais adequadas (sob o ponto de vista dele), ou então na crença de a organização que ele pertence apresenta foco sustentável, quando na verdade não o faz.

Da comparação entre as duas figuras propostas por Friedland et al (2014) e de Friedland (2015) é possível perceber que o *Institutional Substance* antes apresentava aspecto de objeto e agora ele se apresenta como elemento que participa da interação e aparenta influenciar como estes elementos se constituem.

Nos próximos itens são demonstrados com maior clareza os conceitos de *Institutional Substance*, identidade, a relação que se estabelece com os objetos e por último análise de como a emoção aparenta agir orientada pela IL, em especial na sua relação com o *Sensemaking*.

2.1.3.1 *Institutional substance*

Conforme já exposto, o conceito de *Institutional Substance* aparenta ser novo nos estudos sociológicos, representando busca de um dos criadores da IL por melhor delinear este o conceito e por consequência avançar os estudos do Institucionalismo (FRIEDLAND,2013a). Faz-se ainda necessário demonstrar como Friedland (2015) construiu o conceito de *Institutional Substance* e como ele dialoga com o entendimento de IL. Friedland (2013b), apresenta visão claramente sociológica, baseada nos estudos da Sociologia da Religião, tendo por base os ensinamentos de Weber, afirmando que este autor apresentou conceito de instituição até então desconhecido da maioria daqueles que estudam o próprio Weber.

O autor aponta que Weber via certa natureza religiosa em todas as instituições sociais, que poderiam ser analisadas por meio de sua Racionalidade

Instrumental, representada por propósitos e consequências, ou fins e meios, e por uma Racionalidade Substantiva ou de Valor, representada pelo valor e pela ação (FRIEDLAND, 2013b). As teorias que derivaram dos ensinamentos de Weber apontaram caminho mais voltado para os estudos da Racionalidade Instrumental em detrimento da análise da Racionalidade de valor (FRIEDLAND, 2015). Dentro deste conceito último conceito, Weber já propunha que haveria esferas de valor¹² as quais possuíam as suas próprias práticas e que influenciavam o comportamento de indivíduos; afirmava também que elas não seriam excludentes entre si, mas que atuariam de forma sobreposta, o que tornaria mais difícil a análise, uma vez que haveria momentos em que não poderia demonstrar se estava apontado para uma lógica ou para outra. Percebe-se que se cada esfera de valor possui determinadas práticas que a representa, ela pode apresentar uma lógica que a orienta (FRIEDLAND, 2015), mesmo que ela se sobreponha a outras esferas.

Conforme Friedland (2013a), partindo da visão da sociologia da religião, para Weber cada esfera possui um deus ou uma entidade, algo indefinível pelo qual os indivíduos apresentam sentimento de fé, amor e a crença da sua existência, mesmo que isto não exista. Do ponto de vista institucional, este deus representa um ser inalcançável, impossível de ser objetivado, mas que todos sabem que ele existe, como se fosse uma entidade que determinasse as práticas adequadas do casamento (passo 01: namorar; passo 02: noivar, passo 03: casar; etc), por exemplo.

Apesar desse deus, aparentemente onipotente e poderoso, é devido principalmente à dificuldade dos indivíduos, como seres sociais, em se libertarem das prisões sociais em que se encontram imersos (BERGER, 2000), que potencializa sua existência. Este mesmo deus pode se mostrar invencível, na sua esfera de poder e no seu complexo ambiente societal, em que inúmeros outros deuses se encontram em conflito para se manterem no poder e continuarem a receber a atenção de seus devotos (FRIEDLAND, 2015). É esta atenção que os deuses podem continuar a existir ou seja, haveria deuses considerados imbatíveis (como por exemplo é o deus do capitalismo para os dias atuais ou como era o deus do feudalismo para a era medieval), outros deuses considerados “letra morta” (como

¹² Esferas de valor podem ser definidas como os “domínios relativamente autônomos de ação orientadas perante determinados, incomensuráveis e irrevogáveis valores” (FRIEDLAND, 2014, p. 31)

feudalismo para a contemporaneidade) e aqueles que se encontram em plena luta (como, talvez, o semitismo e o capitalismo), e quiçá alguns deuses aguardando o seu momento de surgir (como o foi o capitalismo para a era medieval) (FRIEDLAND, 2013b).

Os indivíduos, vistos aqui como devotos ou fiéis desses deuses, buscam ser instrumento de sua ação para serem dignos de sua graça (WEBER, 2004). Do ponto de vista institucional isso significa que, por meio das práticas que os indivíduos realizam ou por meio dos atributos da identidade que possuem, eles buscam representar aquilo que os deuses indicam como certo, contudo, para que estes deuses continuem a existir, faz-se necessário que eles tenham seus nomes invocados, objetificados e que ocorra um *enactement* contínuo por meio das práticas rotinizadas (FRIEDLAND, 2013b), estabelecendo relação recursiva entre os deuses e os indivíduos (idolatrado e adorador). Para o deus existir é necessário que os indivíduos lhe concedam poder; para os indivíduos existirem é preciso que os deuses indiquem quais práticas são adequadas de acordo com os valores da realidade em que tais fiéis se encontram imersos.

Para estes deuses, Friedland (2015) concede o nome de *Institutional Substance* os quais são ativados por meio de práticas organizadas em torno de objetos, por meio de coisas, corpos e palavras pelas quais os deuses são nomeados e constituídos, portanto representa o meio pelo qual o mundo material torna-se substantivado¹³.

Friedland (2014) postula que o *Institutional Substance* é o elemento presente-ausente da IL. E o que melhor explica a sua definição é o termo “*Substance*”, definido tendo por base visão aristotélica em que o *Substance* das coisas era “somente conhecido por meio de suas instâncias materiais, mas não poderia ser reduzido àquela materialidade” (FRIEDLAND, 2015, p. 16), portanto ele poderia ser nomeado e apontado, mas não pode ser identificado. Trazendo o conceito para as IL, o *Institucional Substance* não poderia ser identificado prontamente, mas por meio das práticas materiais que foram organizadas ao redor do objeto em análise e pelos nomes que o constituem, é possível identificar os seus elementos, o que ressalta, portanto, a importância da linguagem nesse processo.

¹³ Substantivar aqui pode ser compreendida com a definição de uma função para determinada prática ou objeto. Como por exemplo a cor preta do luto para algumas culturas ocidentais, em oposição à cor branca para o luto para algumas culturas orientais.

Essa crença, e também esse amor, que os indivíduos apresentam em um ser presente-ausente, substantivado por meio da linguagem que concede significados aos objetos, que ocorre por meio de estrutura relacional de indivíduos e equipamentos, apresenta envolvimento afetual, em que o indivíduo espera ser possuído e ser posse do *Institutional Substance* (FRIEDLAND, 2015), destacando que a emoção pode ser elemento crítico das IL por ser o ele que mantém o indivíduo, ou sujeito, fiel a elas.

Essa construção de significados, baseada na emoção, corporificada nas práticas e objetos institucionais, pode ter por resultado a construção da identidade do indivíduo, uma vez que ele se vê sensualizado, envolvido pelo *Institutional Substance* e possui desejo de fazer parte dele (FRIEDLAND, 2015), o que pode demandar a adoção de determinados atributos da identidade. Esta visão das instituições, também:

requer e possibilita uma completa individualidade, requerendo do indivíduo que se identifique com a sua *substance* e *enact* na sua lógica na prática, sob circunstâncias em mudança com referências incertas, possibilitando a eles escolherem as bases de sua identificação e 'transpor' seus elementos para outros domínios da prática (FRIEDLAND, 2013a, p. 36, tradução nossa)

Portanto, o indivíduo necessita identificar-se com alguma IL, em especial com o *Substance* que a compõe, e que execute as práticas que ela determina, adote os atributos da identidade que ela deseja e utilize os objetos que ela indica, pois desta forma ele pode conseguir se identificar com o meio social em que ele se encontra imerso ou deseja imergir.

2.1.3.2 A questão da identidade

Apesar de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) não demonstrarem na FIGURA 1, página 41, como a Identidade social é construída, eles mencionam que a identidade é um dos resultados do processo ali exposto, podendo ser compreendido que a partir do nível de campo a identidade passa a ser construída, mesmo que tenha influências derivadas de ordens institucionais do nível societal.

Também não deixam claro como a identidade se relaciona com a IL, mencionando somente que a identidade organizacional pode ser compreendida por meio de respostas a questões do tipo ‘quem somos nós’, procurando analisar como ela se relaciona com a lógica. Em continuidade neste tema, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) indicam que nos estudos de identidade há foco na especificação dos atributos que compõem a identidade de uma organização individual e a outra refere-se à análise de identidades coletivas.

Já para Friedland et al (2014) a formação da identidade é componente essencial do tripé, contudo ele também remonta ao livro de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) como um bom exemplo para entender como funcionam os micro mecanismos da Lógica (FRIEDLAND et al, 2014), e de uma forma abrupta já retorna o foco para análise sob o ponto de vista das práticas sociais, portanto também não discute de forma clara o que é a identidade para a IL.

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) pontuam que o estudo de Lok (2010) encontra-se dentro do primeiro foco de estudos de identidade sob perspectiva da IL dos atributos da identidade. Este autor define a identidade como “as noções institucionais de quem ou o que qualquer ator social poderia ou deveria ser em um contexto institucional particular, e – por implicação – como o ator deveria agir.” (LOK, 2010, p. 1308, tradução nossa, grifo nosso), o que se encaixa nessa dissertação uma vez que analisar como a organização policial-militar constrói a identidade do profissional policial permite acessar os atributos que são esperados por tais policiais e tais atributos podem representar elementos de referência da IL.

Tanto Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), quanto Friedland et al (2014) não apresentam de forma clara como o elemento subjetivo¹⁴ se relaciona nesse processo, contudo Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) mencionam que as práticas e as identidades são conceitos que não podem ser analisados de forma separada, pois para as IL os efeitos delas somente são tangíveis por meio do *enactment* contínuo das práticas e das identidades. Uma das formas com que isso pode ser alcançado é por meio da análise de narrativas ou da linguagem nas quais as práticas e os símbolos se encontram combinados (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Estes autores apresentam o mesmo conceito proposto por Friedland et al (2014) ao apontar o *enactment* contínuo das práticas e das

¹⁴ Aqui no sentido de o sujeito, o indivíduo, e não na subjetividade que compõe tal indivíduo.

identidades, contudo estes últimos acrescentam a ação dos objetos e do *Institutional Substance* como elementos essenciais na análise da interação entre eles.

Apesar de indicar espaço para estudos mais complexos da relação identidade e IL, os autores postulam que o ponto de ênfase não são as práticas ou as identidades, mas o que se deve buscar é compreender como estes fenômenos são institucionalmente constituídos e moldados (THORNTON; OCASIO, LOUNSBURY, 2012; FRIEDLAND et al, 2014), assim, para esta pesquisa será adotado o conceito de *Identity Work* o qual permite compreender a identidade sob perspectiva que se encaixa nos objetivos deste trabalho.

2.1.3.2.1 *Identity work*

Objetivando alcançar o resultado proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), Friedland et al (2014) e Friedland (2015), tendo por base o estudo de Lok (2010), utiliza-se nesta dissertação o conceito de *Identity Work*, o qual foi utilizado para poder compreender o objeto de análise a nível individual.¹⁵ Para tanto é necessário entender como este conceito foi construído e como ele pode ser articulado com as IL.

Ao fazer a análise de como as bases institucionais constroem a identidade social, Wicks (2002) postula que a formação de uma identidade envolve processo de construção social de significado, pelos quais atributos culturais particulares fornecem significado de forma prioritária. Ele indica processo de socialização baseado em Berger e Luckmann (2003), definindo a cultura como algo prioritário, similar ao que foi proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Assim, percebe-se que é

¹⁵ Importante ressaltar nesse momento que quando mencionamos Identidade Profissional Militar está se falando de um conceito macro, percebido como os atributos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012) que compõem esta identidade em específico; contudo, neste capítulo está sendo analisado como a Identidade do indivíduo, vista por uma perspectiva do *Identity Work*, age dentro do constructo do tripé da Lógica Institucional. Portanto, *Identity Work* é uma análise que procura trabalhar em um nível micro a fim de analisar como a identidade daquele indivíduo foi construída, e Identidade Profissional é aqui entendida como o resultado macro da formação profissional a que o indivíduo foi submetido, portanto representa uma análise dos atributos da identidade e da própria identidade que a Lógica Institucional, por meio da organização, aparenta buscar construir.

possível estudar identidade sem precisar recair em análise aprofundada dos processos cognitivos que a formam e sim focar na dimensão intersubjetiva.

Ao se analisar Berger e Luckmann (2003) percebe-se que eles afirmam que quando os indivíduos desempenham papéis participam de um mundo social, mas quando eles os interiorizam o mundo objetivo se torna subjetivo para ele (BERGER, LUCKMANN, 2003). Afirmam ainda que os indivíduos possuem um “eu” particular que sofre a influência do contexto em que ele é socializado (BERGER; LUCKMANN, 2003), portanto é possível perceber que existe uma identidade subjetivamente construída por aquele sujeito e que aquilo foi moldado ao longo do tempo (ALVESSON; WILLMOTT, 2002), o que parece conter elementos muito mais similares à teoria do *Identity Work* do que com a teoria dos papéis.

Partindo de Giddens (2003) é possível perceber que o sujeito monitora e internaliza as práticas do campo em que ele se encontra imerso, onde suas práticas não são execuções de papel determinado pelo contexto e sim expressões de sua identidade que foi construída ao longo do tempo. A teoria que se adequa a esse argumento é o *Identity Work*, além disso, ele é um “crucial aspecto dos processos de socialização” (BROWN, 2015, p. 24, tradução nossa).

As pesquisas realizadas mostram que é possível identificar que o conceito de *Identity Work* foi proposto inicialmente por Sveningsson e Alvesson (2003, p. 1165) em que eles se referem a “pessoas sendo engajadas em formar, reparar, manter, reforçar, ou revisar as construções que são produtivas de um senso de coerência e distinção”. Para isso eles partem da posição de que os indivíduos não possuem identidade estável, mas sim de que ela é processo no qual é construída ao longo de suas interações (KARREMAN; ALVESSON, 2004), porém este estudo não demonstra claramente como este processo ocorre.

Já Watson (2008) apresenta estudo mais complexo em que, partindo de base sociológica, de que o indivíduo precisa de estrutura social para construir a sua identidade, aliada à tradição social construcionista, de que tal identidade é vista como resultado interacional e também da construção contínua por meio de práticas discursivas, apresenta o mesmo conceito proposto por Sveningsson e Alvesson (2003), acrescentando outros elementos que facilitam o entendimento do processo realizado pelo *Identity Work*.

Watson (2008) considera que o indivíduo possui uma identidade externa (identidade social¹⁶) que modela a autoidentidade (também chamada por *Self* ou *Self-Identity*¹⁷), portanto estabelece-se relação recursiva entre a identidade social e o *Self*, em que este se apresenta ao meio social durante as interações que o indivíduo realiza e aquela modela e influencia como o indivíduo se vê. Este movimento constante e recursivo o autor denomina como *Identity Work*:

Envolve os processos mutuamente constitutivos em que pessoas se esforçam para modelar uma relativa coerência e noção distintiva de autoidentidade pessoal e lutam para chegar a um acordo com e, dentro dos limites, para influenciar as várias identidades sociais que pertencem a ele nos vários *millieux* nos quais eles vivem as suas vidas (WATSON, 2008, p. 129, tradução nossa).

Para construir este conceito ele realiza análise de como os gerentes constróem a sua identidade, considerando que existem múltiplos discursos socialmente disponíveis, em especial aqueles de cunho gerencial, os quais influenciam as múltiplas identidades sociais existentes naquele ambiente. Estas, por sua vez, influenciam a autoidentidade do indivíduo, a qual apresenta influência na identidade social que aquele indivíduo manifesta para o ambiente gerencial (WATSON, 2008), sendo possível perceber que nesta perspectiva a realidade também é socialmente construída, pois o indivíduo internaliza a realidade e a externaliza por meio do seu discurso (ALVESSON; WILLMOTT, 2002), ou narrativa (BEECH, 2008)¹⁸.

Ainda na sua análise empírica, Watson (2008) afirma que a identidade social pode ser classificada em 05 tipos:

- 1) Categoria Social: classe, gênero etc;
- 2) Papel Formal: ocupação, nível social etc;
- 3) Comunitária-local: função executada no meio social (vizinho, voluntário etc)
- 4) Pessoal Local: caracterizações de eventos específicos, qualificação (*bom* policial, político *corrupto* etc);

¹⁶ O autor define identidade social como “as noções culturais, discursiva ou institucionais de quem ou o que qualquer indivíduo deveria ser” (WATSON, 2008, p. 131, tradução nossa)

¹⁷ O autor define *Self-identity* como “a própria noção do indivíduo de quem e o que ele é” (WATSON, 2008, p. 131, tradução nossa).

¹⁸ Ravasi e Canato (2013, p. 195) afirmam que : “de uma perspectiva social construcionista... identidades são narrativas e a realidade social é uma construção linguística”

- 5) Estereótipo cultural: qualificação cultural do indivíduo (pai de família exemplar, brasileiro preguiçoso etc).

Compreender estas cinco classificações auxilia a entender como o *Identity Work* funciona, pois quando se analisa como o indivíduo se percebe, a sua autoidentidade, e como ele se relaciona com cada uma dessas categorias é possível perceber como o “*Work*” foi realizado (WATSON, 2008).

Alvesson, Ashcraft e Thomas (2008) realizaram revisão do conceito de *Identity Work* na revista *Organization*, em cuja edição vários estudos foram publicados a fim de desenvolver este conceito. Nesta revisão apontam que as pessoas realizam *Identity Work* quando se deparam com algo que está fora dos padrões de sua rotina previamente estabelecida, portanto quando o indivíduo está em processo de socialização, um dos focos desta dissertação, é possível afirmar que ele realiza o *Identity Work* (LUTGEN-SANDVIK, 2008).

Este conceito se relaciona com o Institucionalismo, conforme menciona Wicks (2002), as instituições também definem o que é apropriado, normalmente limitam o comportamento dos indivíduos e também lhe concedem significado, o que pode resultar na construção de sua identidade. Esta percepção vai ao encontro do que foi proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) ao relatarem os elementos simbólicos que compõem a IL e também por Friedland (2015) quando este aponta a relação do *Institutional Substance* com a identidade. Brown e Toyoki (2013) também realizam aproximação ao analisar a relação de *Identity Work* e Legitimidade Interna, ao analisarem os mecanismos pelos quais indivíduos que atuam em trabalhos sujos, ou até mesmo prisioneiros, realizam intensamente o *Sensemaking*, devido à ação contínua do *Identity Work* para conceder legitimidade interna para a sua autoidentidade, uma vez que no ambiente que eles se encontram raramente existem elementos que confirmam aquela identidade, como por exemplo quando um carrasco considera o seu trabalho útil para a sociedade.¹⁹

Para um nível organizacional, Brown e Toyoki (2013, p. 890, tradução nossa) apontam que: “indivíduos não aceitam ou rejeitam simplesmente a legitimidade de suas organizações, mas constroem-na em múltiplos e, por vezes, caminhos contraditórios por meios das “narrativizações” do *Self*”.

¹⁹ Ravasi e Canato (2013) apontam para uma aproximação entre lógica institucional e a teoria da identidade.

Retornando ao que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) comentaram da relação entre identidade e prática, Brown (2015) também afirma que as identidades estão em contínuo processo dialético entre a estrutura e a agência, em que a realização do *Identity Work* torna-se o mecanismo chave nessa ligação, pois este processo pode ser entendido como calculado, pragmático e carregado de emoção, além disso este autor também afirma que esta teoria também se encaixa na “tarefa de analisar pessoas e eventos entre diferentes níveis de análise” (BROWN, 2015, p. 33, tradução nossa), correlacionando-se novamente com o que foi proposto por aqueles autores.

Para o contexto policial que esta pesquisa se propôs a trabalhar, que visa analisar o processo de construção da identidade profissional, Van Maanem (2009) utiliza do conceito de *Identity Work* para realizar análise etnográfica da comunidade ocupacional policial dos Estados Unidos, demonstrando como este conceito pode ser utilizado na articulação da análise do processo de socialização a que os indivíduos são submetidos neste tipo específico de organização. Thornborrow e Brown (2009) também realizam análise similar à que foi realizada pelo primeiro autor, com destaque que ambos utilizam análise de narrativas para obter os seus dados de análise.

Beech (2008) acrescenta que *Identity Work* relaciona-se com um fluxo de significados, neste ponto ele pode ser relacionado com o conceito de *Sensemaking*.

Para as IL a construção da identidade apresenta-se como um elemento fundamental, por meio dela o sujeito se define e se identifica com o ele se encontra imerso, adotando os atributos das IL para si (FRIEDLAND, 2015). A identidade não é o único elemento do sujeito importante para as IL, neste mesmo componente a emoção entra como elemento que faz com que este indivíduo permaneça adotando as práticas emanadas pelas IL e que permanece acreditando (ou tendo um afeto) nos valores que o *Institutional Substance* possui (FRIEDLAND, 2013a), sejam eles percebidos em decorrência do processo de socialização (VAN MAANEN, 2009), seja por se identificarem com tais elementos (THORNBORROW; BROWN, 2009).

2.1.4 A questão do *Sensemaking*

Weick (1995) não apresenta conceito claro do que é o *Sensemaking*, porém ao analisar o processo de *Organizing* e *Sensemaking*, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 409, tradução nossa, grifo nosso) postulam que ele **“envolve o desenvolvimento retrospectivo contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo”**. Este conceito remonta à análise, interpretação e ação das práticas que os indivíduos realizam. Se o *Sensemaking* apresenta tal comportamento, ele pode ser considerado como um dos responsáveis por conectar as instituições às organizações e estas aos indivíduos. A IL orienta as organizações e estas orientam os indivíduos (THORTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), havendo processo reverso e recursivo que parte dos indivíduos para o nível institucional (SCOTT, 2008), sendo necessário que de um nível para o outro ocorra a interpretação e no sentido reverso a ação, portanto o *Sensemaking* pode representar o processo que articula tal relação.

Ao analisar aquilo que foi proposto por Weick (1995) é possível perceber que o processo de *Organizing* pode ser compreendido como elemento chave nesta articulação entre os níveis, ao compreendê-lo como um dos componentes do *Sensemaking*, *Organizing* pode ser compreendido como:

Uma mistura de vívidos entendimentos intersubjetivos únicos, e entendimentos que podem ser adotados, perpetuados e aumentados pelas pessoas que não participaram da construção intersubjetiva original (WEICK, 1995, p. 72, tradução nossa).

Por meio deste processo é possível realizar análise do movimento de compreensão de significados que ocorre a nível organizacional e por consequência para nível individual. Para Weick (1995) há movimento contínuo entre a intersubjetividade (que ocorre no nível individual) e a subjetividade genérica a nível organizacional, conforme pode ser visto na FIGURA 4, a intersubjetividade pode modificar a subjetividade genérica dos indivíduos que compõem aquele grupo, por meio da realização de uma significação ainda não existente, a qual, por sua vez, pode ratificar aquilo que se torna parte daquela coletividade.

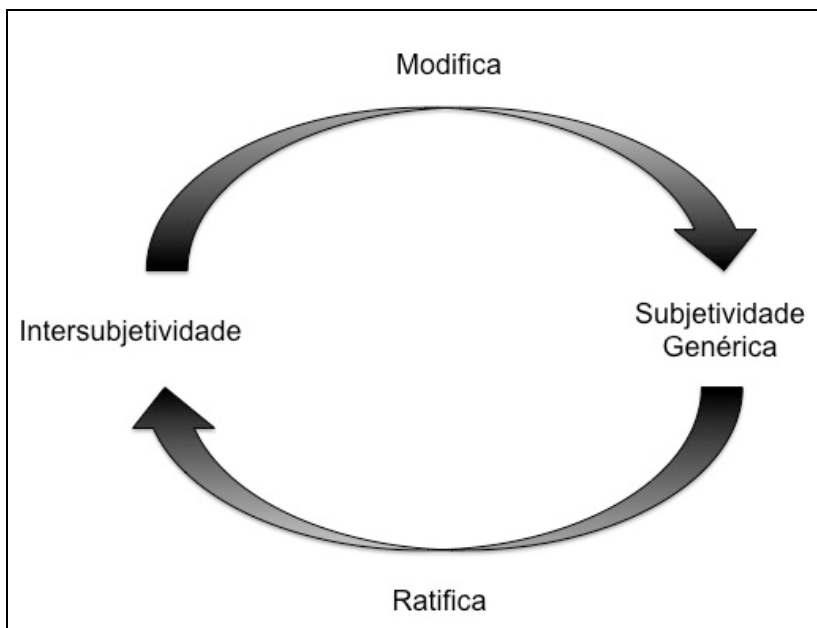


FIGURA 4 - O PROCESSO DE ORGANIZING DE ACORDO COM WEICK (1995)
 FONTE: próprio autor.

Além da articulação entre os níveis, é possível compreender que o *Sensemaking* pode ser visualizado como o elemento que, orientado pela própria IL, também atua no tripé apresentado por Friedland et al (2014), uma vez que é possível perceber que o *Institutional Substance*, a identidade e as práticas podem ser elementos que fornecem as dicas mencionadas por Weick (1995). Ao realizar o *Sensemaking* o indivíduo consegue acessar o sentido, ou o significado, que ali está contido, auxiliando a corroborar os elementos que compõem a IL. Weick (1995) aponta que o *Sensemaking* é composto por sete propriedades que facilitam compreender como tal processo ocorre:

- 1) Baseado na construção da identidade;
- 2) Processo retrospectivo;
- 3) Ativo²⁰ de ambientes sensíveis;
- 4) Social
- 5) Contínuo;
- 6) Focado em, e por, dicas extraídas;
- 7) Dirigido por plausibilidade, do que por acurácia.

O primeiro princípio, construção de identidade, apresenta semelhança de forma direta com o tripé constante na FIGURA 2, página 43, encontrando correlação

²⁰ Traduzido da palavra “Enactive” que apresenta um constructo mais amplo.

com a teoria do *Identity Work* acima mencionada, uma vez que Weick (1995) afirma que o indivíduo é um quebra-cabeça em um contínuo movimento de redefinição, buscando decidir qual *self* é o mais apropriado, portanto além de procurar dar sentido àquilo com que ele se depara, pode ocorrer a construção da identidade por meio de processo dialético (RAVASI; CANATO, 2013).

A questão do *Sensemaking* ser retrospectivo tem por base a questão de que somente é possível dar sentido àquilo que já passou, qualquer sentido que foi realizado possui caráter de ser análise do passado (WEICK, 1995). Para as IL isso significa afirmar a importância da historicidade com que ela foi construída e como isso ocorreu até aquele momento, sendo um dos componentes principais das IL conforme postulado por Thornton e Ocasio (1999) e por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Esta propriedade demonstra a importância das narrativas para esta pesquisa, já que quando o indivíduo narra a sua história ele a realiza tendo por base a historicidade da experiência que ele passou (COLYVAS; POWELL, 2006).

A qualidade de ser ativo de ambientes sensíveis remonta ao conceito de *enactment* já mencionado nesta dissertação; segundo o autor, ao mesmo tempo em que o indivíduo concede sentido ao ambiente, ao agir ele fornece dicas para este mesmo ambiente, em processo recursivo contínuo, o que afasta a ansiedade cartesiana (WEICK, 1995). Este processo se relaciona com o princípio social, pois tal sentido somente pode ser realizado por meio da rede de indivíduos que ele se encontra imerso.

Para realizar o *Sensemaking*, Weick (1995) pressupõe a existência da rotina em que o indivíduo se encontra imerso; para engatilhar tal processo é necessário que haja mudança em sua rotina, o que Weick (1995) chama de excitação, tendo por finalidade causar algum tipo de emoção no indivíduo, tornando aquelas diferentes pistas do ambiente visíveis e passíveis de ação. Aqui ele se relaciona de forma direta com o elemento “sujeito” do Tripé, uma vez que a emoção torna-se elemento que faz o indivíduo permanecer fiel e crente de que aquelas IL a que ele pertencem são a mais adequadas para ele (FRIEDLAND, 2013a, 2013b, 2014).

A continuidade do *Sensemaking* torna-se princípio importante, sendo possível por ele conceder sentido às mudanças constantes do ambiente resultantes e também do conflito de Lógicas a que o indivíduo está submetido (GREENWOOD et al, 2011; JAY, 2013). Importante ressaltar que a emoção neste processo funciona como gatilho para *Sensemaking* (HOLT; CORNELISSEN, 2013). Friedland et al

(2014) mencionam que ela é responsável por manter o indivíduo “fiel” à Lógica que se encontra imersa. Nesta dissertação a emoção pode ser o elemento que liga *Sensemaking* ao *Institutional Substance*, devido à dupla ação em iniciar o *Sensemaking* e manter o indivíduo fiel ao *Institutional Substance*, o que em tese não permite que ele obtenha interpretações diferentes daquela IL que se encontra imerso, ou seja, o *Institutional Substance* pode ser visualizado como elemento que orienta como o *Sensemaking* deve agir.

O princípio de foco em dicas extraídas tem por objetivo explicar que o ambiente fornece dicas de mudança da sua continuidade, demandando a interpretação dos indivíduos (WEICK, 1995), além disso ele se relaciona diretamente com a questão da atenção, pois percebê-los exige que tais dicas sejam realmente perceptíveis, ou seja, chamem a atenção.

Para aprofundar esta questão sob a perspectiva da IL é necessário retornar ao que foi proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), os quais compreendem que os esquemas são entendidos como quadros de referência que servem como mecanismos que auxiliam os indivíduos a obterem soluções em momentos de ambiguidade, não se esquecendo do fator “foco de atenção”, o qual também aparenta ser orientado pelas IL.

Partindo do conceito que o indivíduo possui racionalidade limitada, no caso das IL compreende-se que este não consegue lidar com todos os esquemas e práticas existentes naquele ambiente, assim as IL atuam como elemento alocador da atenção, indicando ao indivíduo para qual prática ou esquema ele olha (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

A atenção entra neste processo como forma de orientar o indivíduo sobre quais práticas podem ser adotadas ou até mesmo indicar o momento para mudá-las (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), o que pode promover link entre *Sensemaking* e a Teoria Giddensiana. Há indicação de que os processos mencionados por Giddens (2003) da interpretação das práticas, bem como o processo de interpretação das dicas mencionadas por Weick (1995), apresentam o mesmo caminho lógico em que os indivíduos interpretam aquilo que lhes foi apresentado e verificam no ambiente se aquilo está de acordo ou não, indicando o elo entre tais teorias.

O último princípio afirma que o “dar sentido” não exige significação precisa do que de fato ocorreu (WEICK, 1995), o que ocorre é a busca de justificativa

plausível para aquelas dicas que foram apresentadas, portanto uma boa história já é suficiente para o *Sensemaking*. Neste elemento é possível perceber a importância de narrativas para o *Sensemaking*, como também o é para a IL, (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), tanto é que outros estudos empíricos realizados adotam esta metodologia (THORNTON; OCASIO, 1999; DUNN; JONES, 2010; LOK, 2010; etc), sendo por meio das narrativas possível capturar como o indivíduo atribuiu sentido à experiência a que ele foi submetido.

Para esta dissertação o processo de *Sensemaking* encontra argumento no estudo realizado por Louis (1980), que teve por base os estudos de Van Maanen (1977 *apud* LOUIS, 1980) sobre socialização. Muito antes do texto de Weick (1995), ela concluiu que os novatos realizam processo intensivo de “produção de sentido”²¹, pois ao entrar para uma organização eles são submetido a mudanças que já esperavam, ou não, o que tem tende a resultar em profundas mudanças subjetivas, como na identidade, por exemplo. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) também apontam nesta direção ao afirmar que o *Sensemaking* organiza o fluxo de informações, em que os indivíduos caracterizam as dicas que lhe são apresentadas, tendo por início ações imediatas, contexto local e dicas concretas.

Apesar do que foi exposto até aqui, a correlação de *Sensemaking* e Institucionalismo até hoje não é tão clara (WEBER; GLYNN, 2006; HOLT; CORNELISSEN, 2013), estes mesmo autores propuseram que a articulação entre teorias é importante, pois a junção de ambas representa avanço no entendimento de como os atores concedem sentido às instituições, o que coaduna com o foco desta dissertação. Estes autores também afirmam que o contexto institucional é inter-relacionado com a construção de sentido, pois:

- 1) Instituições servem como os tijolos ou essência para o *Sensemaking*;
- 2) Instituições dinamicamente guiam e editam a formação da ação;
- 3) Instituições são continuamente *enacted*²² e realizadas em um contínuo processo de *sensemaking*. (WEBER; GLYNN, 2006, p. 1644, grifo nosso).

Holt e Cornelissen (2013) também apontam que um dos caminhos para o *Sensemaking* é articulá-lo com o Institucionalismo, ao mencionarem a perspectiva Social Construcionista afirmam que a relação intersubjetividade e subjetividade genérica pode ser analisada a partir dessa visão, reforçando aquilo que já foi

²¹ Do original: “Sense making” (LOUIS, 1980).

²² Mantido na versão em inglês para manter o sentido que essa palavra possui.

exposto nesta dissertação. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) também apontam que entre as práticas e os frames, narrativas e teorias também há relação de *Sensegiving*. Ao se analisar a teoria percebe-se que os estudos de *Sensegiving* apontam que ele tem por preocupação influenciar o *Sensemaking* e buscar fornecer aos indivíduos caminho “correto ou adequado” de como construir sentido por meio da redefinição preferida da realidade por aquele *Sensegiver* (GIOIA, CHITTIPEDDI, 1991; MAITLIS; LAWRENCE, 2007). A partir desta visão é possível compreender que as organizações podem adotar papel de *Sensegiver*, pois a partir dos elementos orientadores/limitadores da IL elas fornecem aos indivíduos quais práticas devem ser adotadas e também quais atributos da identidade são os mais adequados.

Isso pode ser melhor visualizado, por exemplo, pela diferença de comportamento que policiais civis e militares apresentam (orientado por algumas IL semelhantes). As organizações se encontram imersas no mesmo campo institucional e realizam atividades semelhantes, mas a forma como cada organização (Polícia Civil e Polícia Militar) orienta a construção de cada identidade profissional apresenta elementos diferentes entre si. (PONCIONI, 2005).

2.2 ARTICULAÇÃO DO ARGUMENTO TEÓRICO

A análise da fala de Steve nos leva a crer algo o encaminhou para a aquilo que ele é atualmente, não que tenha sido realizado de forma determinística, mas ele aceitou que a Corporação, um ente subjetivo, o encaminhasse para aquilo ao longo do tempo. Para compreender como isto ocorreu, por meio de análise de narrativa, faz necessário adotar tanto as perspectivas propostas por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), bem como por Friedland et al (2014) e Friedland (2015).

Processualmente esta pesquisa adotou a visão de que as IL se encontram em níveis sociais e, para alcançar a influência a nível individual, passa pela influência a nível de campo, para em seguida influenciar a nível organizacional; sendo por meio das organizações que o indivíduo acaba sendo influenciado. Compreende-se que a articulação entre os níveis ocorre por meio de processo recursivo de *Sensemaking/Sensegiving*, analisando como tal processo ocorreu pode

ser possível identificar os elementos que representam as IL que compõem a organização, neste caso, a PMPR.

Assumir essa visão articuladora do *Sensemaking* permite compreender que ao se adotar análise a nível organizacional também percebe-se a instituição como multinível, já que a organização representa o meio pelo qual os níveis sociais influenciam os níveis individuais. Quando aceita-se *Sensegiving*, também compreende-se que estas organizações não agem de forma passiva, mas ela, orientada pelas IL, atua como orientadora do *Sensemaking*. Sobre o indivíduo percebe-se que há a orientação da IL em si e também orientação da própria organização, caso contrário a Polícia Militar e a Polícia Civil seriam organizações iguais, pois elas se encontram imersas no mesmo campo organizacional.

A visão conceitual contribui para esta pesquisa porque em Friedland et al (2014) tem-se a definição do que se trata a IL, portanto ao se realizar a análise de conteúdo foi feita a classificação dos elementos que representam a IL de acordo com as práticas, a identidade e o *Substance* (valores) nominados por tais autores. A perspectiva de Friedland (2015) afirma que existem elementos corpóreos-afetivos e materiais-efetivos, que também foram utilizados nesta dissertação, já que a emoção atrelada às organizações, que os indivíduos relatam em suas narrativas, e o que os objetos representam para tais indivíduos, demandam análises que também podem conter elementos que derivam da IL.

A identidade e as práticas aparecem de forma similar em cada uma das perspectivas; em ambas as práticas estão assentadas nos princípios de Giddens (2003), o que também é utilizado para a perspectiva de análise desta dissertação; para a questão da identidade nenhuma perspectiva aparenta utilizar alguma teoria de apoio, tampouco indicar como ela se relaciona com a IL, portanto para esta pesquisa adota-se o conceito de *Identity Work* (WATSON, 2008) que visa analisar o trabalho realizado pelo *Self* com o intuito de adequar a identidade social do indivíduo de acordo com aquilo que o ambiente em que o sujeito se encontra imerso indica como correto, no caso desta dissertação os atributos que a IL, por meio da organização, orienta como adequados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado o delineamento metodológico proposto para esta pesquisa que foi realizada nos meses de maio a novembro do ano de 2015.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Creswell (2010) uma pesquisa apresenta três componentes, que se inter-relacionam: a concepção filosófica, as estratégias de investigação e os métodos específicos, os quais facilitam o seu entendimento sob outro prisma. Com relação à concepção filosófica, esta pesquisa apresenta orientação construtivista, pois “os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências, significados dirigidos para alguns objetos ou coisas” (CRESWELL, 2010), assim ao buscar compreender como os indivíduos percebem as práticas, transformando-as em teorias ou narrativas, atua-se na concepção acima. Ao se referir às estratégias de investigação o autor as define como um guia para a pesquisa, nesta dissertação um Estudo de Caso²³, por se tratar de “estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes” (STAKE, 2009, p. 11), portanto foram adotados os caminhos explicitados por este último autor. Para Yin (2005) podem existir estudos de caso exploratórios, descritivos e explanatórios, esta pesquisa é um estudo de caso explanatório tendo em vista que o foco proposto é explicar um fato social tendo por base a teoria que aqui já foi apresentada. Quanto ao terceiro elemento, que trata dos métodos de pesquisa, os utilizados nesta dissertação são decorrentes da realização de entrevistas narrativas e análises de conteúdo, pois busca “explorar a individualidade do entrevistado e ver o mundo através de seus olhos” (CORBETTA, 2003, p. 264, tradução nossa).

²³ Esta dissertação também pode ser qualificada como uma pesquisa narrativa devido à quantidade de entrevistas narrativas que ela apresenta, contudo as histórias servem mais como uma ferramenta de coleta de dados do que uma análise aprofundada si, pois ela serve como meio para observar o caso em profundidade.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso, sendo necessário a realização de questões de pesquisa que visem direcionar o foco de análise (STAKE, 2009). Para estas questões Stake (2009) atribui o nome de *éticas*²⁴, aquelas que vêm do exterior, representando as perguntas de pesquisa derivadas da teoria que foram estudadas por este pesquisador, uma vez que esta pesquisa possui visão orientada pela teoria, as perguntas são as seguintes:

- 1) A codificação das práticas existentes no ambiente organizacional e institucional, realizada pelo Comando-Geral da Corporação, apresenta quais elementos que podem constituir a Lógica Institucional (IL)?
- 2) Como as práticas organizacionais são orientadas pela organização como aquelas adequadas para a consecução de seus objetivos? Como a IL orienta tal definição organizacional de “adequada”?
- 3) Qual o perfil das pessoas que aceitam se submeter ao processo de socialização? O que as faz desistir de suas rotinas para se dedicar à Corporação?
- 4) Como a IL orienta o processo de socialização, formação e ação dos indivíduos que aceitam se submeter aos preceitos da Polícia Militar do Paraná (PMPR)?
- 5) Como os indivíduos atuam na atividade-fim da PMPR de acordo com as práticas que lhes foram repassados e que são cotidianamente orientadas pela IL?
- 6) Como a PMPR molda a identidade dos indivíduos e as práticas por ele adotadas, que já passaram pelo processo de formação?
- 7) Como os indivíduos lidam com as IL conflitantes, seja no processo de formação, seja na ação em si?

²⁴ Neste sentido proposto pelo autor, a palavra ética aparenta semelhança com a palavra exmanente propostas por Jovchelovitch e Bauer (2015). Portanto, questões éticas para Stake (2009) orientam a pesquisa, assim como questões exmanentes para Jovchelovitch e Bauer (2015) orientam as entrevistas narrativas, e ambas são orientadas pela teoria, por isso que a origem delas aparenta ser externa.

Stake (2009) também aponta a existência de questões émicas²⁵, que surgem durante a realização da análise dos dados. Durante o relatório será exposto de modo claro quais questões émicas surgiram durante tal análise. Ainda para a Stake (2009) a conjunção das questões éticas com as questões émicas resultará na compreensão do fato, representado pelo entendimento que o pesquisador realiza das análises dos dados e da própria pesquisa em si. O resultado são as asserções que se apresentam na forma de tentativa. Após isso, são realizadas observações na Teoria para verificar se aquilo que foi compreendido encontra fundamento, em caso positivo tem-se por resultado as microgeneralizações²⁶; em caso negativo, nesta pesquisa, retorna-se à Teoria para identificar em qual destas fases houve alguma falha.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para esta dissertação serão adotadas as definições constitutivas e operacionais constantes no QUADRO 1. A definição constitutiva visa prover ao constructo a definição formal e a definição operacional visa apontar os elementos por meio dos quais será possível analisar o fato em si.

Por se tratar de definição conceitual, a adotada para esta dissertação advém da visão conceitual proposta pelos estudos de Friedland et al (2014), contudo a definição proposta por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) também facilita na compreensão da IL:

como socialmente construída, padrão histórico de símbolos culturais e práticas materiais, incluindo suposições, valores, e crenças, pelos quais os indivíduos e organizações provêm significado para a sua atividade diária, organizam tempo e espaço, e reproduzem suas vidas e experiências. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 2, tradução nossa.)

²⁵ Neste sentido proposto pelo autor, a palavra émica aparenta semelhança com a palavra imanente proposta por Jovchelovitch e Bauer (2015). Portanto, questões émicas para Stake (2009) surgem durante a análise, assim como questões imanentes para Jovchelovitch e Bauer (2015) surgem durante a coleta de entrevistas, e ambas também são orientadas pelo interesse do pesquisador, o qual também é orientado pela teoria, por isso que ambas perguntas apresentam um aspecto que advém do interior.

²⁶ Micro-generalizações porque como se trata de um Estudo de Caso, os resultados aqui encontrados se referem à somente uma organização. Se este estudo fosse aplicado à grandes populações teríamos a macro-generalização (STAKE, 2009)

Para a definição operacional de IL os elementos apresentados no tripé proposto por Friedland et al (2014) estão representados nesta definição, uma vez que esta pesquisa é orientada pela teoria, sendo acrescentado o termo “SIGNIFICATIVO” ao objetos, com o intuito de especificar aqueles elementos aos quais os indivíduos atribuem valores e significados.

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
<p>LÓGICA INSTITUCIONAL</p> <p>um tripé analítico de objeto, prática e sujeito interligados dualmente por sistemas ordenados de articulações” (FRIEDLAND et al, 2014, p. 333, tradução nossa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas - Elementos normativos - Valores - Objetos significativos
<p>IDENTIDADE PROFISSIONAL</p> <p>Envolve os processos mutuamente constitutivos em que pessoas se esforçam para modelar uma relativa coerência e noção distintiva de autoidentidade pessoal e lutam para chegar a um acordo com e, dentro dos limites, para influenciar as várias identidades sociais que pertencem a ele nos vários <i>milieux</i> nos quais eles vivem as suas vidas (WATSON, 2008, p. 129, tradução nossa, grifo nosso).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atributos da identidade prescrita e interpretada - Rotina • Emoção <ul style="list-style-type: none"> - Elementos coercitivos - Elemento de aprovação

QUADRO 1 - DEFINIÇÃO DE TERMOS

FONTE: PRÓPRIO AUTOR (2015).

Para a definição constitutiva de Identidade Profissional foi adotado o conceito de *Identity Work*, em especial naquilo que se encontra grifado, pois considera-se que a Identidade Profissional é construída ao longo do *enactment* contínuo da atividade profissional que o sujeito desempenha na comunidade ocupacional da organização policial (VAN MAANEN, 2009), o que, por consequência, também indica a necessidade de incluir a rotina na definição operacional da identidade.

Os atributos da identidade prescrita e interpretada têm por referência que o primeiro indica aqueles elementos apontados pela organização como corretos ou adequados para ela e a interpretada como sendo aqueles que os sujeitos apresentam durante as suas rotinas.

Com relação à emoção, além de ser visualizada como um gatilho para o *Sensemaking* (WEICK, 1995), ela pode também ser percebida por meio de reforço negativo, indicado pelos elementos coercitivos que impõem aos sujeitos a adoção dos atributos esperados, e também pelo reforço positivo, aqui indicado pelos

elementos de aprovação de que os atributos da identidade apresentados pelo sujeito se encontram alinhados com aquilo que a organização espera dele.

Além disso, compreendendo **Sensemaking** como o processo que “**envolve o desenvolvimento retrospectivo contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo**” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p. 409, tradução nossa, grifo nosso) e **Narrativas** como uma história que se refere a fatos ocorridos no passado ao quais se infere que realmente ocorreram (ALVES; BLIKSTEIN, 2010) é possível realizar este estudo de forma a auxiliar a adoção das definições operacionais.

3.4 ESCOLHA DO CASO

Por se tratar de uma pesquisa de nível de análise organizacional, mas que considera a instituição como multinível, esta pesquisa apresentará por foco de análise os mecanismos pelos quais a PMPR fomenta a construção da Identidade Profissional Policial-Militar (PM), tendo por elemento moderador/ catalizador/ norteador as IL que constituem, em seus mais diversos níveis.

A PMPR, organização pública sesquicentenária, responsável pela prestação de serviço de Segurança Pública no Estado do Paraná, em especial com a responsabilidade de executar o policiamento ostensivo e as atividades de defesa civil (BRASIL, 1988), apresenta estrutura sólida e conta com efetivo aproximado de 20.000 homens, sendo a única instituição do Estado a apresentar ao menos dois policiais para cada um dos 399 municípios do Paraná.

Ela foi escolhida para este estudo, pois em sua estrutura existe a Academia Policial Militar do Guatupê (APMG), responsável pela formação e especialização de grande parte dos agentes da organização, portanto possui um centro especializado com foco na formação de indivíduos e aos seus componentes é garantida a estabilidade funcional, sendo exigida a dedicação profissional integral, portanto aqueles que atuam durante os 35 anos de serviço poderão estar fortemente orientados pelas IL que a PMPR apresenta.

A carreira de todos os Oficiais combatentes da PMPR se inicia na APMG, em que os indivíduos passam pelo processo de formação pelo período de três anos,

os quais recebem a denominação de CADETE. Após esta fase, ele realiza um ano de estágio e executa as funções de ASPIRANTE-A-OFICIAL, período em que se espera que ele aplique na prática aqueles conhecimentos aprendidos na APMG. Então, ele entra no Oficialato em si, a partir do posto de 2º TENENTE começa a executar por conta própria as funções de comando da Corporação. Depois de período de tempo que pode variar de 03 a 04 anos, neste posto e nos demais, ele é promovido sequencialmente ao posto de 1º TENENTE, CAPITÃO, MAJOR, TENENTE-CORONEL, e alcança o último posto de CORONEL. Além da diferença salarial entre cada posto, a cada novo degrau alcançado nas ascensões hierárquicas o oficial possui acesso a mais recursos e, por consequência, ocorre o aumento da responsabilidade que lhe é demanda. O espectro desta pesquisa alcança somente até o posto de Capitão, pois conforme orientação do especialista, recebida na apresentação do projeto, realizar entrevistas com os Oficiais Superiores (Major, Tenente-Coronel, e Coronel) podem apresentar viés político indesejado para esta pesquisa.

A ascensão hierárquica é importante, porque mantém o indivíduo imerso na PMPR por longo período, no mínimo 25 anos. Como esses policiais se encontram mergulhados nestas IL, em tese, existe a possibilidade de que apresentem orientação muito mais norteadas por elas do que por outras lógicas, em especial aquelas que ocorrem quando indivíduos atuam em profissões diferentes de lógicas conflitantes, o que poderia prejudicar esta pesquisa.

A PMPR também apresenta comportamento diferenciado e raro para os estudos organizacionais, pois apresenta comportamento que exerce pressão institucional ao determinar o comportamento de outras organizações ao seu redor e aos indivíduos que compõem a sociedade, também sofre pressão institucional, principalmente aqueles referentes à qualidade na execução de seus serviços.

Apesar de se encontrar em ambiente público, o estudo dessa organização permite a replicação para outras organizações públicas e privadas, tendo em vista que estas também possuem sistemas particulares de ensino, como por exemplo, os *trainees* e as universidades corporativas, apesar de não serem tão específicos se comparados com o da PMPR que forma o indivíduo desde o início.

Outro ponto que determinou a escolha de se estudar a PMPR foi a mudança constitucional de 1988, demandando de todas as Polícias Militares mudança para uma polícia cidadã, gerando busca por novas formas de policiamento, sendo então

iniciada a aplicação dos conceitos de Polícia Comunitária no seio policial. Poncioni (2005) realizou comparação dos currículos de ensino da Polícia Militar e Civil do Rio de Janeiro e identificou a presença de duas formas de ensino. Bengochea et al (2004) denomina-as como: uma polícia de controle e uma polícia cidadã, o que portanto influenciou a formação profissional do policiais, conforme pode ser visualizado abaixo:

A formação profissional desenvolvida nas academias de polícia examinadas, encontra-se premida pelas demandas para dar respostas imediatas contra o crime e baseada em um determinado modelo profissional de polícia que reforça a identidade policial com uma cultura de controle do crime associada a convicções, valores e práticas que repousam no “combate”, tem renovado os “velhos” princípios básicos do “fazer” policial, em contraste a um novo profissionalismo difundido em grande parte do mundo ocidental, em que o serviço público, o alto nível de educação policial e a busca de uma relação mais estreita entre a polícia e a comunidade são dimensões consideradas fundamentais para a construção de uma nova identidade profissional do policial afinada com as exigências do mundo contemporâneo. (PONCIONI, 2005, p. 603)

Outro ponto que merece consideração é o motivo de ter sido escolhido o processo de formação do policial como um dos objetos de análise desta dissertação. Conforme mencionam Friedland et al (2014), a IL pode ser vista como algo metafísico, portanto não é palpável, porém pode ser materializada pelas práticas e substantivada pelo *Institucional Substance*. Assim, considerando que para um indivíduo atuar em uma organização é preciso que ele passe por processo mínimo de ensino, foi escolhido este foco de atenção para esta dissertação, é no momento do ensino em que os elementos materializados são repassados, sendo possível coletar os elementos que compõem IL ao se analisar este processo. No caso da PMPR, o processo diferenciado de formação e a estabilidade funcional que o indivíduo adquire potencializam a intensidade desta transmissão, tornando mais visíveis tais elementos, sendo portanto, coletáveis e passíveis de análise.

3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste tópico é descrito como os dados foram coletados e os respectivos métodos de análise adotados em cada etapa.

3.5.1 Coleta de dados

3.5.1.1 Etapa I: coleta de documentos para a análise de conteúdo

Tendo por foco atender ao primeiro objetivo específico que trata das práticas formais, nesta primeira etapa os coletados são os documentos que codificam as práticas organizacionais e os atributos da identidade dos indivíduos, ou seja, cristalizam os elementos das IL que permeiam a organização. Foram coletados os documentos permitidos pelo atual Excelentíssimo Comandante-Geral da PMPR: as Diretrizes do Comando-Geral²⁷ do período 1988 a 2015, conforme documento de solicitação constante no APÊNDICE A.

A análise de conteúdo das Diretrizes do Comando-Geral (CG) permite compreender como o tomador de decisão de questões organizacionais da PMPR, o qual é um dos responsáveis por realizar o processo do *Sensegiving* (GIOIA, CHITTIPEDDI, 1991), cristalizou aquilo que foi entendido como correto a fim de orientar como os demais indivíduos devem agir de acordo com os parâmetros organizacionais. Para realizar este processo o CG pode ser orientado por uma alocação de atenção influenciada pelo ambiente, o que tem por um de seus resultados a necessidade de um *Sensemaking*, sendo o resultado disso a possível transcrição dos elementos em Diretrizes cujo conteúdo atua como um *Sensegiver* para os subordinados.

A escolha do período de 1988 a 2015 refere-se ao fato de que analisar período anterior a 1988 demandaria tempo a mais que esta dissertação não possui. Entretanto, é necessário analisar período de tempo considerável, tendo em vista a necessidade de capturar o elemento de historicidade da construção das IL (THORNTON; OCASIO, 1999).

Realizar análise histórica é uma demanda da teoria da IL, bem como do Estruturacionismo (GIDDENS, 2003), pois compreender a construção histórica do

²⁷ Diretrizes são as ordens diretas do Comando-Geral da Corporação transcritas formalmente as quais devem ser seguidas por todos os subordinados por conterem orientações práticas e comportamentais esperadas dos subordinados.

processo de formação auxiliará a perceber os motivos que fazem as Lógicas apresentarem as categorias que são visualizadas em um contexto mais presente.

Outro fator que chama a atenção é o fato do período de análise ser tão longo. Isso advém do fato de ter sido percebida necessidade de alinhamento com os estudos empíricos da IL, os quais a analisam por meio de comparação entre o contexto da organização antes e depois de alguma mudança institucional, como o que ocorreu na PMPR no ano de 1988: foi promulgada a Constituição Federal de 1988 que mudou algumas características das Polícias Militares do Brasil, portanto as práticas anteriores a este ano podem ter sido orientadas por outra Lógica.

Diante deste contexto, também é necessário expor que o pesquisador é um *insider*, portanto o acesso às Diretrizes foi facilitado. Durante o acesso à intranet da PMPR foi possível localizar total de 89 Diretrizes. A Corporação apresentou de forma digitalizada 69 Diretrizes, além de cópias físicas de 38 Diretrizes, as quais foram devidamente escaneadas e devolvidas para a organização, conforme é possível visualizar na TABELA 1.

TABELA 1 - DOCUMENTOS COLETADOS DO COMANDO-GERAL

Diretrizes	Quantidade
Intranet	89
Disponibilizadas (digital)	69
Disponibilizadas (escaneadas)	38
Disponível para análise	155

FONTE: próprio autor (2015).

Isto resultou no total de 196 Diretrizes; porém existia a possibilidade de haver documentos replicados, os quais foram pareados e comparados, resultando em 155 Diretrizes disponíveis para análise, conforme pode ser visualizado na FIGURA 5 em que nas intersecções são demonstradas a quantidade de cópias replicadas que foram identificadas.

Ao se realizar a leitura flutuante das Diretrizes, de forma regressiva, a partir do ano de 2015 para 1988, ou seja, uma leitura histórica do tempo presente para o passado, sendo percebida na leitura da **Diretriz nº 004/2000** que esta continha elementos-chave que poderiam nortear as Diretrizes de 2000 a 2015, por se tratar da **Diretriz-Geral de Planejamento e Emprego da PMPR**, portanto para realizar a análise de conteúdo de 1998 a 2015 demandaria realizar duas análises: de 1988 a 2000 (orientada por uma Diretriz-Geral de emprego) e de 2000 a 2015 (orientada por outra Diretriz-Geral de emprego).

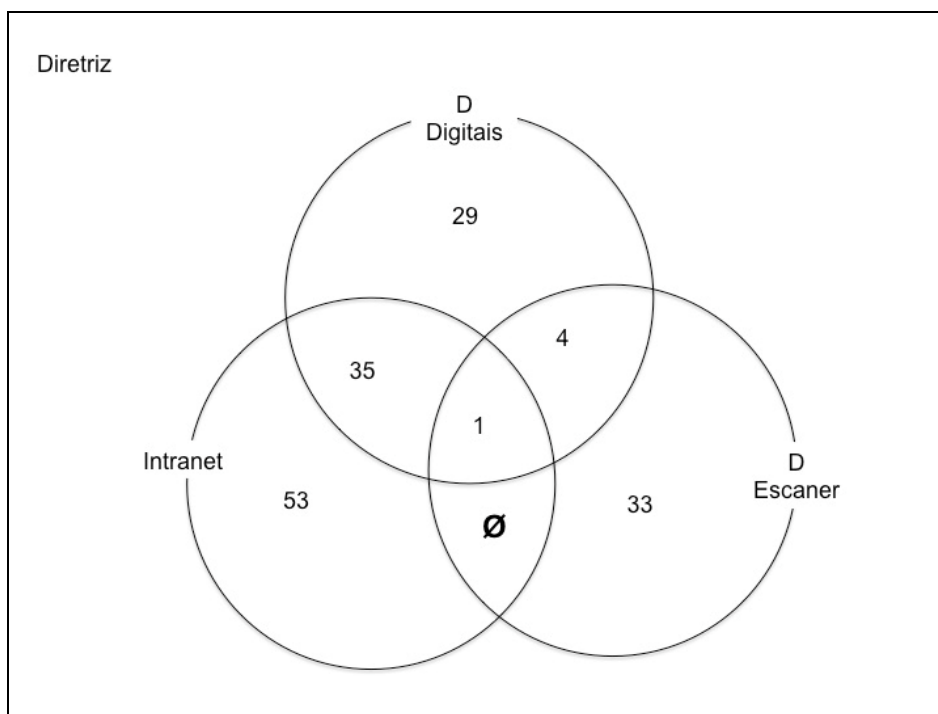


FIGURA 5 - FONTES DAS DIRETRIZES FORNECIDAS PELA PMPR
 FONTE: próprio autor (2015).

Este pesquisador não identificou nas Diretrizes no período de 1988 a 2000 nenhuma que pudesse ser a Diretriz-Geral de Emprego ou que contivesse elementos norteadores semelhantes a de número 004/2000. Seria necessário aumentar o período de análise para antes de 1988, até alcançar tal Diretriz. Analisar todos estes documentos, tendo por base os elementos da suposta Diretriz, para enfim pode realizar possível comparação, demandaria aumentar em demasia o espectro de análise, prejudicando a questão temporal que esta pesquisa dispõe para a análise.

Assim, considerando que o período de análise de 2000 a 2015 apresenta tempo considerável de informações, foi decidido partir para a análise de conteúdo em si destas Diretrizes e se houvesse a necessidade ampliar o espectro da pesquisa. Portanto, o fator definidor seria a saturação de dados (STAKE, 2009).

Diante disso foi iniciada a análise de conteúdo das Diretrizes do ano de 2015, do presente ao passado, até alcançar a Diretriz nº 004/2000, sendo identificado que as informações analisadas supriram a necessidade de informação, sendo identificado que as Diretrizes próximas do ano 2000 apresentavam alto índice de Diretrizes revogadas e também a repetição de termos já codificados.

As Diretrizes do ano de 2000 a 2015 foram analisadas com o apoio do software Atlas.TI, recebendo o nome de **Unidade Hermenêutica B (UHB)**. Devido à importância a Diretriz 004/2000 foi analisada em unidade hermenêutica do Atlas.TI separada das demais, tendo em vista seus elementos norteadores, sendo definida como **Unidade Hermenêutica A (UHA)**. Durante a análise de tais documentos foram identificadas as seguintes contingências:

- 1) Durante a análise foi possível perceber que 20 Diretrizes eram revogadas por outras mais modernas, portanto estas foram anexadas à unidade hermenêutica, mas não foram codificadas por não apresentarem validade para o ano de 2015;
- 2) Foi identificado também que 30 Diretrizes eram cópias que se repetiam durante os 15 anos de análise, por se tratarem de assuntos rotineiros na PMPR, como por exemplo Operação Carnaval e estágio dos Aspirantes, portanto elas também foram anexadas ao arquivo, mas não tiveram o seu conteúdo analisado de forma profunda;
- 3) 04 Diretrizes não foram analisadas, nem incluídas na unidade hermenêutica, pois uma era uma minuta (proposta de Diretriz), outra era Diretriz da PMPR, mas de outra Corporação, uma por estar incompleta e a outra por apresentar carimbo de confidencial, não passível de análise;

Ao final da análise foi identificado que 50 Diretrizes, além da 004/2000, foram submetidas à devida análise, conforme a distribuição anual da UHB que pode ser visualizado na TABELA 2.

Para se realizar esta análise, foi adotado o modelo proposto por Bardin (1977), operacionalizado de forma mais prática por Aguiar e Ozella (2013), e por Bauer (2015). Na leitura flutuante do material, foram identificados os pré-indicadores deste conteúdo, os quais corresponderam aos códigos que carregam um significado a expressam aquilo que o indivíduo compreendeu daquilo que ele se propôs a analisar (AGUIAR; OZELLA, 2013), no caso aquilo que o Comandante-Geral da PMPR compreendeu do ambiente que o cercava.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS DIRETRIZES ANALISADAS DA UHB

2000	2001	2002	2003
	001/01 – DTI	001/02 - Qualidade no atendimento	001/03 - Estágio Aspirante 03***
	002/01 - Carnaval****	002/02 - Avaliação de Resultados	003/03 - Carnaval**
	003/01 - Instrução de manutenção****	004/02 - Base de dados*	004/03 - Patrulha Escolar**
004/00 - Diretriz Geral de Emprego	004/01 - Instrução***	005/02 - Menor Pot Ofensivo	005/03 - Patrulha Disciplinar"
006/00 – Proerd	005/01 - Inspeção de Estado Maior	006/02 - TEMF**	006/03 - Op Verão"
008/00 - Inspeções EM"	006/01 - Op Simultâneas	007/02 - Siscop	007/03 - Diretriz anual de ensino
009/00 - Reféns*	007/01 - Op Verão**	008/02 - Eleições"	008/03 - Estágio Aspirante 04*
011/00 - Op Final de ano	008/01 - Movimentos reivindicatórios"	010/02 - Diretriz anual de instrução"	009/03 - Natal
012/00 - Estágio Aspirante***	010/01 – TAT	011/02 - Op Verão***	010/03 - Comunicação Social
	011/01 - Diploma Honra ao mérito	016/02 - Estágio Aspirante**	
* Revogada pela Dir 005/11	013/01 - Centro Integrado de Emergência		* Revogada pela Dir 001/07
**Revogada pela Dir 002/04	014/01 - Diretriz anual de instrução"	*Revogada pela Dir 003/07	**Revogada pela Dir 001/05
Revogada pela Dir 016/02/ Atlas não aceita	015/01 - Trabalho de Ed Física	**Igual Dir 001/03	***Revogada pela Dir 008/03
"Revogada pela Dir 005/01	016/01 - Estágio dos Aspirantes*	***Igual Dir 006/03	"Igual Dir 009/04
	017/01 - Qualidade no atendimento**	"Igual Dir 007/03	""Igual Dir 005/04
	*Revogada pela Dir 001/03 / Atlas não aceita	""Igual Dir 008/04	**Igual Dir 001/04
	**Excluída por estar incompleta/ Igual Dir 001/02	**Igual à 008/13	
	***Igual Dir 006/02		
	"Igual Dir 010/02		
	""Excluída por ser confidencial		
	**Igual a Dir 011/02		
	***Igual Dir 010/02		
	****Igual Dir 010/02		
	""*Igual Dir 003/03 - atlas não aceita		

TABELA 2- DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS DIRETRIZES ANALISADAS DA UHB

Continuação

2004	2005	2006	2007	2008
001/04 - Carnaval****	001/05 - Estágio*	001/06 - FEPE	001/07 - Estágio Aspirante 07***	001/08 - Oficial Sup Dia*
002/04 - Policiamento comunitário	002/05 - Carnaval	002/06 - Curso de Pol Com	002/07 - Oficial Sup Dia**	003/08 - Of Sup Dia**
002/04 - BOU"			003/07 - Base de dados	007/08 - Estágio asp***
003/04 - ROTAM**	*Igual Dir 001/07		003/07 - Estágio Aspirante 08*	
004/04 - Oficl Sup***				
005/04 - Patrulha Disciplinar			*Revogada pela Dir 007/08	*Revogada pela Dir 001/11
006/04 - ROTAM*			**Revogada pela Dir 001/08	**Revogada pela Dir 001/11
007/04 - Paraná contra o crime			***Igual Dir 007/08	***Igual Dir 008/10
008/04 – Eleições				
009/04 - Op Verão				
* Revogada pela Dir 002/11				
**Revogada pela Dir 001/09				
***Revogada pela Dir 002/07				
****Igual Dir 002/05				
"Excluída por ser da Brigada Militar				

continua

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS DIRETRIZES ANALISADAS DA UHB

Continuação

2009	2010	2011	2012
001/09 - ROTAM"	001/10 - Estágio Cadetes**	001/11 - Supervisão 1 6 CRPM	001/12 - Estágio Aspirantes****
002/09 - Agentes químicos	002/10 – Taser	002/11 - ROTAM	003/12 - BEPE***
004/09- BOU	006/10 - BOU Capa	004/11 - Estágio Cadetes*	004/12 - UPS
008/09 - Gerenciamento de crises*****	007/10 - Comp Juízo	005/11 - Gerenciamento de crises	006/12 - Estágio Cadetes**
009/09 - Patrulha Rural****	008/10 - Estágio Asp 10*	006/11 - Estágio COE	008/12 - Estágio Asp 12*
010/09 - estim pop flutuante***		008/11 - Estágio Cadetes	
011/09 - Local de crime*		010/11 - Emprego arma de fogo	*Igual à Diretriz 008/14, mas é uma versão mais simples
012/09 - Arma não letal**	*Contém elementos iguais à Dir 0008/14, mas esta será analisada tb		** Igual à Dir 003/15, mas é uma versão mais simples
	Igual à Dir 003/15, mas é uma versão mais simples	* Igual à Dir 003/15, mas é uma versão mais simples	* Revogada pela Dir 004/13
* Revogada pela Dir 003/14			**** Não é original, a sim minuta
**Igual à Dir 002/10			
*** Diretriz incompleta			
**** Revogada pela Dir 011/13			
***** Revogada pela Dir 005/11			
"Igual à Dir 002/11			

continua

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO ANUAL DAS DIRETRIZES ANALISADAS DA UHB conclusão

2013	2014	2015
001/13 - Estágio Cadetes**	001/14 - Estágio Aspirantes 13**	003/15 - Estágio Cadetes
003/13 - Estágio Cadetes**	002/14 - Estágio Aspirantes 13**	005/15 - Padrão Reintegração posse
004/13 – BAPE	003/14 - Local de morte	006/15 - AIFU
005/13 - Formando Cidadão	004/14 - Futuro Oficial	
007/13 - Avaliação de resultados	007/14 - Estágio Cadetes*	
008/13 - Ed Física	008/14 - Estágio Aspirantes-a-Oficiais 14	
009/13 – SIPAT		
010/13 – POP	* igual à Dir 003/15	
011/13 - Patrulha Rural Comunitária	** igual à Dir 008/14	
012/13 - Futuro Oficial*		
* igual à dir 004/14		
** igual à Dir 003/15		

FONTE: próprio autor (2015)

Em seguida, o conteúdo foi analisado e traduzido em códigos (BAUER, 2015), o que gerou total de 262 códigos para a unidade hermenêutica de análise da Diretriz 004/2000 (UHA), os quais representam 1151 referências²⁸; também total de 1857 códigos para a unidade hermenêutica das demais Diretrizes do período 2000 a 2015 (UHB), o que representam 4104 referências.

Os códigos representam um nível acima dos pré-indicadores porque eles devem expressar a correlação ou oposição entre os indicadores, além disso devem ser capazes de expressar os aspectos essenciais do sujeito (AGUIAR; OZELLA, 2013). Por meio da análise dos elementos que compõem estes códigos e também da forma como eles se articulam, principalmente naqueles que apresentam contraposição ou justificativa para outro código, é possível realizar análise de como os elementos representativos da IL se articulam (FRIEDLAND, 2015).

A nuclearização (ou codificação), por se tratar de processo construtivo-interpretativo e a fim de garantir a validade e confiabilidade da pesquisa, foi solicitado a participação de um oficial da PMPR que agiu como especialista e consultor desta dissertação.

Como foi identificado na análise da UHB, confirmada pela orientação recebida pelo especialista, a Diretriz 004/2000 representa documento norteador das

²⁸ Referências, ou cotas, são os conteúdos que foram selecionados dos documentos, aos quais foi determinado um código específico pode ser uma frase, uma palavra ou imagem.

demais Diretrizes, portanto a UHA teve sua análise aprofundada e a codificação foi realizada duas vezes por este pesquisador. Como primeiro passo, os códigos da UHA foram agrupados em cinco famílias: identidade policial, identidade organizacional, prática policial, prática organizacional, e *Substance*. A alocação nestas famílias teve por orientação a teoria de Friedland et al (2014) no qual se entende que a IL é composta por uma coconstituição de um elemento prático, identitário e de valor (*Substance*), portanto os códigos foram agrupados de acordo com esta teoria.

Tal classificação obedeceu ao critério construtivo-interpretativo, para realizá-la os códigos foram lidos integralmente para cada uma das categorias e não foi analisado se tal código já tinha sido classificado, ou seja, cada código foi classificado individualmente se pertenceria a determinada categoria ou não.

Tendo em vista que as Diretrizes apresentam orientações de ordem prática e de atributos da identidade, os objetos não foram capturados pela análise de conteúdo, uma vez que por meio dela não é possível capturar o valor que o objeto representa para os indivíduos, portanto ele não seria significativo.

A divisão da identidade e das práticas em dois grupos (Organizacional e Individual) foram necessários, pois as Diretrizes não apresentaram somente elementos normativos de nível organizacional, mas também individual, portanto foram agrupadas inicialmente nas famílias individual e organizacional, para posteriormente serem agrupadas em super-famílias denominadas: identidade profissional e prática profissional.

A teoria proposta por Friedland et al (2014) sugere que as IL podem ser analisadas por meio da união (ou coconstituição) entre os elementos identidade, prática e valores (*Substance*), portanto, em tese, para um código ser componente das IL ele deveria pertencer a cada um destes três itens. Com o apoio da ferramenta *Query* do Atlas.ti foi elaborada análise tendo por suporte a teoria dos conjuntos da matemática, em especial pelos diagramas de Venn, similar à FIGURA 5 já exposta nesta dissertação, em que se espera que a intersecção dos três círculos apresentem os códigos que representam as IL da PMPR.

3.5.1.2 Etapa II: o processo de socialização

3.5.1.2.1 A primeira parte: entrada na Academia

Nesta fase, foi realizada análise do processo de imersão do Cadete, objetivando identificar como ocorre o processo de socialização (LOUIS, 1980; VAN MAANEN, 2009). A escolha dos Cadetes que participaram da pesquisa ocorreu por adesão voluntária, os quais foram orientados sobre como a entrevista ocorreria e também a não mencionarem os mecanismos desta pesquisa para outros Cadetes para evitar a influência deles, como por exemplo, exclusão do Cadete pesquisado de interações sociais, ou alguma forma de privilégio. A escolha dos Cadetes voluntários obedeceu aos seguintes critérios e justificativas:

- Não tenha trabalhado anteriormente em organizações militares; isto é importante porque entrevistar um Cadete que tenha tido este tipo de trabalho, a sua visão das práticas adotadas no processo de imersão social poderão ser enviesadas pela influência de outras IL;
- Não tenha entrado na organização por força de mandado de segurança, ou quaisquer ordens judiciais; o mandado de segurança ocorre quando existe a possibilidade de algum direito do indivíduo ser ferido, portanto representa situação instável deste Cadete, pois este pode ser excluído da organização a qualquer momento, o que prejudicaria a seleção entre os outros Cadetes, inviabilizando a pesquisa;
- Não tenha sido reprovado no primeiro ano do curso; neste caso, o Cadete já teria passado pelo processo de imersão e pode não identificar as práticas adotadas por ter uma visão reedificada das mesmas.

A primeira fase da coleta ocorreu em data de 14 de julho de 2015, no período da noite, dois dias após os Cadetes terem se apresentado na APMG. Entretanto essa socialização inicial não prejudicou a realização da entrevista. O foco de análise foi a história de vida até o momento da entrevista, principalmente

baseados nos elementos propostos por Watson (2008). Foi utilizado o roteiro de entrevista constante no APÊNDICE D.

Os sujeitos foram voluntários para participar do processo de pesquisa, sendo-lhes explicado que a coleta aconteceria em dois momentos: antes de entrarem na quarentena e posterior ao período de quarentena.

Essa primeira entrevista teve por foco coletar narrativa da história de vida dos Cadetes, a fim de compreender como a sua autoidentidade (WATSON, 2008) foi construída antes de entrarem na APMG. Para tanto, foi buscado coletar 03 narrativas que expressassem a história nos 03 momentos:

- 1) Antes de decidir realizar o concurso da para o Curso de Formação de Oficiais (CFO);
- 2) Durante o período de preparação para o concurso;
- 3) Também, devido à demora da convocação para a realização do curso, no período após o resultado e anterior à convocação que durou aproximadamente 06 meses.

Para orientar esta coleta foi adotado o proposto por Jovchelovitch e Bauer (2015), os quais definem as questões exmanentes como aquelas que têm por objetivo responder ao foco da pesquisa, precisando ser respondidas no decorrer da entrevista de forma voluntária pelo entrevistado. Contudo, se elas não surgirem por si só, serão realizadas, em conjunção com as questões imanentes²⁹, aquelas que o pesquisador realiza por consequência de alguma informação apresentada pelo entrevistado. As questões exmanentes tiveram por intuito responder às categorias (WATSON, 2008) de autoidentidade (definida pela noção de que o indivíduo possui de si mesmo) e identidade social, esta envolvendo: categoria social (classe social, gênero etc.); papel formal (emprego, funções realizadas etc.); organizacional-local (nível do emprego como chefe, gerente, operacional); ou funções exercidas em comunidade); pessoal-local (qualidades das funções exercidas); e estereótipo-cultural (se o sujeito se encaixa em algum estereótipo brasileiro).

Após a realização da entrevista, os Cadetes entraram em processo de imersão social conhecido como quarentena³⁰, no qual se perde, ou diminui ao máximo possível, o contato com os seus familiares e com a sociedade em si, uma

²⁹ Questões que surgem no decorrer da pesquisa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2015)

³⁰ Quarentena é o período de 40 dias que o Cadete permanece ininterruptamente nas estruturas da APMG.

vez que o Cadete deveria permanecer na APMG por todo o período no sistema de internato.

A seguir são explicadas as fases que foram adotadas para a coleta de dados da primeira entrevista, para identificar o processo de socialização, fases estas que foram adotadas para todas as demais entrevistas narrativas que foram realizadas nesta dissertação.

As entrevistas da primeira fase foram devidamente transcritas e não se encontram em anexo nessa dissertação para proteger a identidade dos entrevistados.

3.5.1.2.1.1 Primeira Fase: apresentação da pesquisa

O foco da pesquisa foi apresentado para todos os Cadetes, posteriormente foram selecionados os voluntários para a entrevista e dentre esses entrevistados o máximo possível, de acordo com os critérios abaixo:

- a) Não tenha trabalhado anteriormente em organizações militares;
- b) Não tenha entrado na organização por força de mandado de segurança ou quaisquer ordens judiciais;
- c) Não tenha sido reprovado no primeiro ano do curso.

Apesar de explanada a importância de tal seleção, devido a uma influência externa, o primeiro entrevistado já tinha sido PM antes de entrar na APMG, mesmo assim a entrevista foi realizada para verificar se as questões se encontram dentro daquilo que foram programadas, o que foi confirmado, esta entrevista não foi utilizada para nenhuma análise.

3.5.1.2.1.2 Segunda Fase: iniciação

Durante as entrevistas os Cadetes mantiveram a rotina na EsO, sendo entrevistados de forma aleatória, aproveitando ao máximo possível o tempo que foi disponível na apertada agenda destes Cadetes. Foi disponibilizado para o

entrevistado o documento em que ele autoriza a utilização das informações mencionadas; também neste documento ficou claro que em nenhum momento ele será identificado pelos comentários que porventura viesse a realizar (APÊNDICE D). Foi perguntado se tinha algum problema em realizar a gravação, sendo todas as entrevistas da primeira gravadas.

3.5.1.2.1.3 Terceira Fase: narração central

Nessa fase era esperado que os Cadetes mencionassem como eles se viam a si mesmos, a fim de identificar os atributos que compunham as respectivas identidades antes de entrarem na APMG. Ainda nela os Cadetes tinham que explicar a rotina que adotavam antes de entrar na APMG, para isso eles apresentaram respostas em três momentos: antes de decidir pelo concurso da PMPR, o período de preparação para o concurso e o período de espera da convocação, pois os Cadetes ficaram um longo período aguardando serem convocados.

3.5.1.2.1.4 Quarta Fase: conclusiva

Após desligar o gravador, foi realizada conversa informal com o pesquisado a fim de estabelecer maiores questionamentos, ali surgiram várias anotações que foram realizadas na ficha da entrevista, conforme constante no APÊNDICE D.

3.5.1.2.1.5 Quinta Fase: pesquisador

Antes do próximo sujeito acessar à sala foi verificado se todas as informações foram coletadas da forma correta e se alguma observação precisa ser realizada.

3.5.1.2.2 A segunda parte: sessenta dias depois

Já na segunda fase da entrevista, que ocorreu em data de 14 de setembro de 2015, sessenta dias depois da primeira fase, não foi possível realizar as questões exmanentes, face à dificuldade em realizar observações não participantes aleatórias para identificar a rotina dos Cadetes, pois a presença deste pesquisador no ambiente de formação poderia afetar a rotina dos Cadetes e influenciar o resultado da pesquisa, uma vez que por ser Oficial e superior a eles poderia retrain o comportamento para evitar possíveis punições. Diante deste fato, estas entrevistas foram orientadas por questões imanentes (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2015).

Para evitar que fossem realizadas perguntas desnecessárias, que poderiam prejudicar a coleta de dados ou apresentar narrativas que não tivessem elementos passíveis de análise, foi realizada uma entrevista narrativa com um Cadete que não foi entrevistado na primeira fase, sendo possível identificar como foi a rotina de todo o primeiro ano e então elaborar as questões que orientaram a coleta dos dados.

Além disso, o primeiro Cadete entrevistado na primeira fase, que já era PM antes de entrar na APMG, também foi o primeiro a ser entrevistado nesta segunda fase. Apesar deste Cadete não se encaixar no critério de seleção a entrevista com ele foi mantida, considerando a voluntariedade dele na primeira fase da pesquisa, sendo o primeiro a ser apresentado pelo Comandante do Pelotão³¹, e além disso, para a segunda fase, a entrevista com este Cadete serviu como meio para coletar como tinha sido a rotina dos Cadetes na EsO nos sessenta dias, que serviu para corroborar com a primeira entrevista que tinha sido realizada. As informações prestadas por este Cadete não foram utilizadas na análise dos dados, para cumprir os critérios que foram previamente ajustados.

Interessante constar que a ordem das entrevistas com os Cadetes não foi a mesma adotada na primeira fase, a fim de evitar que os Cadetes fossem identificados pela ordem de comparecimento para a entrevista.

³¹ Comandante de pelotão: Pelotão é o nome dado ao grupo de aproximadamente 30 policiais que são subordinados a um Comandante, o qual é Cadete do terceiro ano que tem por responsabilidade coordenar e fiscalizar as ações dos indivíduos que compõem tal pelotão.

3.5.1.2.3 A terceira parte: análise do vídeo institucional

No *site* www.youtube.com existia reportagem da rede de televisão E-Paraná, na qual se demonstrava a rotina dos Cadetes no ano de 2006, porém este vídeo foi apagado do referido site e posteriormente localizado em uma rede social (VIDEO, 2015). Ao realizar análise flutuante do vídeo foi possível identificar que ele poderia ser um material de pesquisa útil para este trabalho.

Este vídeo apresenta a rotina adotada pelos Cadetes no ano de 2006, portanto, em tese, apresenta os mesmos elementos que seriam encontrados atualmente, caso fosse realizada observação não participante na EsO, devido ao fato de que as rotinas são reproduzidas pela organização ao longo do tempo.

Para este vídeo, que pode também ser considerado um documentário, adotou-se a mesma posição de Cunliffe e Coupland (2011, p. 70, tradução nossa), os quais sugerem que “documentários são particulares construções de eventos, eles mostram protocolos sociais de conhecimento e práticas institucionalizadas pela presença de um senso de realidade”. Portanto, a análise de um vídeo que demonstra a narrativa de um grupo social (os Cadetes) encontra-se de acordo com a epistemologia proposta para esta dissertação.

Para se realizar a análise utilizou-se inicialmente o método proposto por Rose (2015), a qual indica a transcrição do áudio e transcrição da sequência de imagens, que serviram de base para a entrevista que foi realizada com o Comandante da EsO. A categorização de Rose (2015) apresenta cunho classificatório de elementos, o que aparenta não ser útil para esta dissertação, portanto, após a transcrição dos áudios, foi adotado o caminho metodológico proposto por Cunliffe e Cupland (2011) para realizar a análise do vídeo em si. Ao se adotar método abduutivo foi possível analisar o vídeo de forma mais livre, similar ao que foi proposto por Riessman (2008), a qual, por sua vez, orienta a análise de todas as demais narrativas desta pesquisa.

Portanto, primeiramente foram transcritos os dados obtidos no vídeo (ROSE, 2015); em seguida este mesmo vídeo foi analisado sob a perspectiva da teoria que aqui foi apresentada, permitindo a expansão da análise das narrativas ali presentes (CUNLIFFE; CUPLAND, 2011), o que serviu de base para a entrevista com o Comandante da ESO.

3.5.1.2.4 A quarta parte: entrevista com o Comandante da EsO

Esta etapa analisa qual é a rotina que a EsO espera do Cadete que se encontra imerso naquele ambiente. Toma por base a análise do vídeo que foi realizada na etapa anterior, de onde foram elaboradas questões exmanentes que orientaram a entrevista que foi realizada em data de 29 de setembro de 2015.

Para a análise dos dados que foram coletados nessa entrevista, foi realizada análise de narrativa, conforme proposto por Riessman (2008).

3.5.1.3 Etapa III: a monitoração

Tendo passado pelo processo de formação, o Cadete ascende à graduação de Aspirante-a-Oficial, momento em é imerso na prestação do serviço de segurança pública em si, ou seja, na execução da atividade-fim da Corporação. Neste processo, espera-se que realize processo de monitoração reflexiva das instruções recebidas na época de formação.

Estes Aspirantes foram entrevistados com o intuito de que narrassem as rotinas após formados, com o objetivo de capturar como interpretam e aplicam os conhecimentos aprendidos na APMG, de acordo com a IL no contexto em questão.

Para realizar análise de forma mais próxima ao contexto atual que a análise de conteúdo procurou alcançar, foi realizada entrevista com os Aspirantes-a-Oficiais que se formaram no ano de 2013 e 2014 e estão atuando de fato na atividade-fim da Corporação. Para tanto, a coleta ocorreu com 03 Aspirantes-a-Oficiais escolhidos de forma aleatória das referidas turmas, que foram entrevistados de acordo com o roteiro contido no APÊNDICE D, uma vez que o processo que ocorre com o Cadete do primeiro ano é similar ao processo a que o Aspirante-a-Oficial é submetido na ação prática (LOUIS, 1980), sendo que com o primeiro ele é o novato da instituição, no segundo ele é o novato da atividade-fim.

3.5.1.4 Etapa IV: o sentido da ação

Buscou-se a ação ao analisar as entrevistas narrativas de capitães (Agentes que se encontram no meio da carreira do Oficialato). Estes Oficiais já passaram pelo processo de formação há cerca de 20 anos e encontram-se imersos no ambiente institucional, em fase de transição da posição de oficial subalterno (Nível Tático) para o Oficial Superior (Nível Estratégico), portanto, comparando com uma organização privada, seriam os Supervisores da PMPR. Estes oficiais possuem experiência considerável e visão de instituição necessária para essa análise. A fim de garantir a validade da pesquisa, estes Oficiais foram escolhidos de forma aleatória entre aqueles que já realizaram o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) no ano de 2013 e de 2015, curso essencial para a promoção ao posto de Major.

Para manter o mesmo foco de análise e ser passível de comparação, foram adotados os mesmos procedimentos metodológicos propostos por Jovchelovitch e Bauer (2015) para a coleta e de Riessman (2008) para análise.

Para orientar as questões exmanentes foi adotado o questionário utilizado no artigo de Thornton e Ocasio (1999), o qual foi solicitado à Professora Thornton para que o encaminhasse na sua versão original; ele foi traduzido, sendo possível identificar os elementos que guiaram esta pesquisa; então, o artigo deles (THORNTON;OCASIO, 1999) foi analisado de forma detalhada e em conjunção com o questionário original. Foi possível identificar que as entrevistas realizadas com aqueles indivíduos tinham por foco identificar como lidaram com a mudança da IL do campo editorial (antes voltado para a publicação e a agora voltado para o mercado). Apesar deste questionário não ter sido utilizado *ipsis literis*, o objetivo de pesquisa destes professores auxiliou a determinar as questões que orientaram a entrevista com os Capitães, bem como facilitaram a análise devido ao componente historicidade que foi dada para a coleta da entrevista narrativa.

Para a coleta das entrevistas foi percebido que os Capitães não dispunham de tempo para serem entrevistados, sendo possível realizar somente uma entrevista. Contudo foi identificado que esta entrevista apresentava informações suficientes que saturaram a necessidade da pesquisa, além disso, alguns Capitães se recusaram a participar por questões aparentemente políticas, pois quando era relatado o foco da

pesquisa estes tinham preocupação com alguma represália que porventura poderiam ter.

Além da saturação acima mencionada foi identificado que durante a conversa com os Capitães, para entrevistá-los os elementos que se apresentavam na primeira entrevista eram os mesmos que eles narravam informalmente, o que indicou para este pesquisador não ser necessário realizar mais entrevistas formais, sendo percebido que a coleta de outras duas narrativas seriam redundantes.

3.5.2 Análise dos dados

Para esta pesquisa, a análise de conteúdo e de narrativa foram escolhidas para analisar as IL que permeiam a organização, uma vez que a análise de conteúdo permitiu entender qual o contexto que permeia a organização no tempo presente ou no tempo passado, pela historicidade que tal análise permite alcançar, seja no tempo presente (COLYVAS; POWELL, 2006). A Análise de Conteúdo será realizada de acordo com o que ensinam Aguiar e Ozella (2013) da análise de textos a partir dos núcleos de significação, com a utilização do software Atlas.ti, o qual é amplamente utilizado para pesquisa que utilizam a análise de conteúdo. Estes autores compreendem que os vocabulários contêm significados que traduzem o pensamento do indivíduo, sendo pelo processo dialético do indivíduo com o ambiente que o pensamento é concretizado por meio da palavra. Portanto, a análise do conteúdo das Diretrizes do Comando-Geral pode indicar como a organização, partindo de uma orientação da própria IL, procura orientar os indivíduos quanto às práticas corretas e dos atributos esperados da identidade, portanto representa uma das ferramentas utilizadas pelo *Sensegiver*.

Para desenvolver a análise de conteúdo foram utilizadas as ferramentas Booleanas do Query Tool do programa Atlas.ti. Essas ferramentas possuem a capacidade de analisar como os códigos podem ser agrupados de acordo com a sua codificação. No caso desta dissertação as ferramentas Booleanas e, ou, intersecção e menos foram utilizadas para desenvolver diagramas de Venn, os quais analisam quais códigos apresentam elementos tanto práticos, identitários ou de *Institutional Substance*. A classificação em cada uma dessas famílias decorreu da análise do

código e daquilo que ele representa, gerando coincidências de codificação. Esperou-se que quando um elemento apresentasse codificação nas três categorias, ele representaria elementos das IL baseado em Friedland et al (2014), vale recordar que tais documentos transcrevem práticas e atributos da identidade que a organização espera que os indivíduos apresentem e podem não ser os mesmos que são encontrados no ambiente organizacional da PMPR.

Para a análise de narrativa Jovchelovitch e Bauer (2015) propõem que ela seja coletada de um roteiro de pesquisa composta por fases, que são demonstradas nas etapas em que foram adotadas, contudo apresenta caráter classificatório que pode não apresentar resultado adequado para esta pesquisa.

Retornando à teoria, em especial na análise da construção da identidade individual por meio do *Identity Work* (WATSON, 2008), acredita-se que somente se pode alcançar este movimento por meio de análise da narrativa em que o indivíduo de forma espontânea demonstra sua experiência em que, para este quadro teórico, busca-se analisar como era a autoidentidade antes e depois dele ter sido submetido a algum determinado fato social. Analisar os códigos, conforme proposto por Jovchelovitch e Bauer (2015), não será possível identificar o momento em que isso ocorreu, nem como isto foi construído, pois a codificação resultará somente em comparação de palavras e não em comparação de histórias, que é o foco desta dissertação.

Para o *Sensemaking* (WEICK, 1995) a codificação pode até apresentar os elementos que foram interpretados, mas na visão proposta por Berger e Luckmann (2003), de que a realidade é socialmente construída, é essencial compreender como o processo de construção de *Sensemaking* foi realizado, para que seja possível entender como o indivíduo deu sentido àquela realidade, para esta dissertação importa como ele realizou.

Para a prática (GIDDENS, 2003) a codificação auxiliaria na nomeação e categorização de quais práticas foram adotadas pelos indivíduos. Elas poderiam ser analisadas fora do contexto, porém o que se busca nesta dissertação é o movimento de como elas foram influenciadas pela IL, portanto a palavra resultado da categorização, em tese, pode não ser suficiente para entender aquela prática e a história de como ela foi construída é essencial para entender a organização em análise (CAMPBELL, 2004).

O uso de narrativas permitiu compreender os símbolos e significados que os agentes concederam aos elementos materiais em que se encontram imersos (ZILBER, 2008), portanto os objetos (FRIEDLAND, 2015) também adquirem outros elementos que são passíveis de análise, por exemplo, quando o indivíduo fala sobre o que a espada significa para ele.

Apesar de adotar a coleta proposta por Jovchelovitch e Bauer (2015) o método para análise das narrativas é o indicado por Riessman (2008), em que as narrativas expõem as particularidades e o contexto em que aquela história se encontra imersa, por isso outras análises textuais não podem ser compartilhadas por aqueles que buscam analisar a história vivenciada pelo indivíduo, assim, ela afirma:

No estudo das narrativas, entretanto, a atenção muda para os detalhes – como e por que um evento em particular é relatado, talvez, ou o que o narrador compreende ao desenvolver a história daquele jeito, bem como os efeitos no leitor ou no ouvinte (RIESSMAN, 2008, p. 12, tradução nossa)

O foco de análise é o caso em si que está sendo narrado e não a contagem de palavras ou a busca pela categorização (RIESSMAN, 2008), sendo este um dos grandes motivos pelo que a categorização das narrativas proposto por Jovchelovitch e Bauer (2015) não será realizada nesta dissertação. Para corroborar com os elementos apresentados na análise das narrativas, também será realizada a análise do vídeo institucional da EsO, adotando o método de transcrição proposto por Rose (2015), em que se separam em duas colunas de uma tabela: na esquerda se anotam as descrições das imagens que são visualizadas; no lado direito são transcritas as falas que são percebidas. Rose (2015) recomenda adotar o mesmo método classificatório proposto por Jovchelovitch e Bauer (2015), assim também para a análise do vídeo é seguido o que foi proposto por Cunliffe e Cupland (2011) em que o método abduutivo pareceu ser mais consistente, pois:

Nós escolhemos a abdução sobre outros métodos (como o discurso e a análise de conversação) porque ela abrange a concretização como integral da experiência vivida e “método” e vai além de uma linguística pura ou análise da ação que nos permite explicar os nossos dados pela combinação e elaboração de conceitos existentes com observações que geram insights teóricos e práticos muito úteis. Estes insights emergem nem da teoria testada (dedução), nem dos dados (indução), mas de usar a teoria com os dados de maneiras criativas. (CUNLIFFE; CUPLAND, 2011, p. 71, tradução nossa)

O foco das análises é encontrar elementos que se relacionem com o objeto, sujeito e prática (FRIEDLAND et al, 2014; FRIEDLAND, 2015) que compõem a IL por meio do *Sensemaking* que os indivíduos realizaram e estão realizando no *enactement* contínuo da atividade organizacional. Já o objetivo macro é compreender como estas análises se relacionam com a IL, para enfim conseguir responder ao problema de pesquisa que norteia esta dissertação.

3.5.3 Validade e confiabilidade

Apesar de não ser este o protocolo para esta dissertação, Yin (2005) aponta que existem quatro testes que podem ser utilizados nas pesquisas que utilizam o Estudo de Caso como método: validade de constructo; validade interna; validade externa; e confiabilidade. A validade do constructo visa o estabelecimento de medidas operacionais corretas, nesta pesquisa a definição de tais medidas, vide QUADRO 1, encontram-se alinhadas com aquilo que a teoria define como correto, como por exemplo, quando Friedland et al (2014) aponta que por meio da análise das práticas é possível visualizar elementos que representam as categorias da IL de determinado contexto. A adoção da análise de conteúdo para identificar as práticas e atributos da identidade cristalizados nos documentos Oficiais da PMPR, em conjunção com as entrevistas narrativas, permitem realizar o adequado encadeamento das evidências apresentadas na coleta dos dados.

A validade interna, que segundo Yin (2005) somente se aplica para pesquisas explanatórias, o que demanda a adoção de tal validade, pois esta pesquisa pode ser classificada como tal. Diante disso, as relações causais representam o foco de atenção, adotando aquilo que Stake (2009) propõe para a análise de questões éticas e émicas, em que a conjunção de ambas permite alcançar o objetivo geral proposto para esta dissertação. Já a validade externa visa garantir que o método que foi adotado para esta pesquisa possa ser utilizado em outras, garantindo que os métodos possam ser aplicados, alcançando a generalização da pesquisa. Para isso, esta pesquisa teve como foco principal a utilização da teoria como base de análise, tanto que durante a resposta às questões éticas e émicas a teoria sempre aparece como ponto de partida para a análise.

A questão de generalização pode ser alcançada nesta dissertação por meio de duas perspectivas: público e privada. Público, porque este estudo pode ser aplicado em outras organizações policiais ou militares, devido ao processo de ensino similar que possivelmente pode existir nessas organizações. Privada, porque algumas organizações já perceberam a importância de ensinar e treinar seus funcionários, possuindo centros de ensino próprios, por meio do qual tal análise é passível.

A questão da confiabilidade proposta por Yin (2005) é alcançada por meio da descrição detalhada de todos os passos que foram adotados para a investigação que aqui foi proposta, a fim de que se possam comparar com outros estudos em que foram utilizados. Além disso, com a utilização do questionário de Thornton e Ocasio, (1999) como guia para coleta de dados, o qual foi aplicado anteriormente em outro contexto, também reveste de maior validade e confiabilidade esta pesquisa. Os documentos foram todos solicitados formalmente ao Comando-Geral da Corporação, tanto é que alguns documentos não foram enviados, pois são antigos, outros documentos eram de cunho reservado por serem afetos à questões estratégicas da PMPR ou por tratar de assuntos que demandam restrição de acesso.

Para combater o viés do pesquisador cada rodada de entrevistas realizada houve relatos das percepções que o pesquisador teve do grupo (visão generalista), a fim de manter claro o objetivo desta pesquisa, destacando como tal percepção foi construída para alcançar os resultados aqui demonstrados.

De tudo que foi exposto é necessário garantir também a triangulação. Partindo do que foi proposto na adoção de perspectivas de apoio para as visões conceitual e processual, foi possível realizar análise individual de cada uma dessas teorias nos dados que foram coletados, tendo como foco principal relacionar a interação desses elementos na formação da identidade profissional, o que demanda, portanto, triangulação de teorias (STAKE, 2009).

Triangular fontes de dados representa desafio para qualquer pesquisador, pois visa confirmar se os dados coletados correspondem àquilo que de fato representa o fenômeno em análise (STAKE, 2009), para isso foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas narrativas e até mesmo análise de um vídeo, os quais visam identificar, por exemplo, se a rotina do Cadete é de fato aquela que foi coletada em cada uma dessas estratégias.

O mesmo pode ser afirmado para a triangulação metodológica (STAKE, 2009), pois realizar análises documentais e de entrevistas variadas buscam corroborar se a forma de acesso ao fenômeno em estudo está sendo realizada da forma correta.

Com relação às experiências anteriores deste pesquisador, por ser um PM que ainda se encontra atuante na Corporação, podem surgir alguns questionamentos quanto ao vies, entretanto desde o início deste processo de pesquisa o foco sempre partiu da análise da teoria, com vistas a aprofundar o campo de conhecimento desta (KUHN, 2006), para enfim aplicá-lo no campo empírico, portanto é um estudo orientado pela Teoria e não pelo empirismo.

Esta pesquisa pode apresentar outro vies, por tratar-se de pesquisa de “fundo de quintal” (CRESWELL, 2010), porém este é diminuído pela realização da revisão por pares, em que o auxílio de outros professores e também de um especialista da Corporação, que teve a função de verificar se o que foi aqui realizado corresponde àquilo que é encontrado no campo.

Conforme dito anteriormente, mesmo este pesquisador sendo um Oficial da Corporação, realizar esta pesquisa demanda ao atendimento de determinados requisitos, ainda mais se tratando de uma organização militar sesquicentenária. A realização do mestrado e da dissertação em si encontram-se amparados por indicação do Comando-Geral da Corporação, sendo ainda realizado contato com a Comandante da APMG, local onde ocorre a formação dos novos Oficiais, a qual concordou e participou de forma ativa na realização desta pesquisa.

3.5.4 Resumo do delineamento metodológico

Para melhor visualização do conteúdo à frente, o QUADRO 2 contém os objetivos específicos, a forma da coleta e análise escolhida, bem como a visão adotada para cumprir cada um dos objetivos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	VISÃO ADOTADA	ANÁLISE
Descrever a Lógica Institucional que emana da instituição policial militar	Pesquisa documental	CONCEITUAL (FRIEDLAND et al, 2014)	Análise de Conteúdo (AGUIAR; OZELLA, 2013; BAUER, 2015)
Analisar a formação dos sujeitos pertencentes à organização, considerando o planejamento, as práticas organizacionais e a interpretação dos sujeitos envolvidos, relacionados ao curso de formação;	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas narrativas com os antes e após quarentena com os Cadetes do 1º ano; - Análise de vídeo institucional da Escola de Formação de Oficiais; - Entrevista narrativa com Comandante da Escola de Formação de Oficiais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Para analisar como os níveis se articulam: PROCESSUAL (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). - Para analisar os conteúdos que aparecerem nas narrativas: (FRIEDLAND, et al, 2014; FRIEDLAND, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de Narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2015; RIESSMAN, 2008) Análise de Vídeo (ROSE, 2015)
Analisar as práticas empreendidas pelos sujeitos formados no exercício da profissão	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas narrativas com os Aspirantes-a-Oficial 	<ul style="list-style-type: none"> -Para analisar como os níveis se articulam: PROCESSUAL (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). - Para analisar os conteúdos que aparecerem nas narrativas: (FRIEDLAND, et al, 2014; FRIEDLAND, 2015) 	Análise de Narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2015; RIESSMAN, 2008)
Descrever o sentido que os sujeitos profissionais atribuem às práticas desenvolvidas no exercício da profissão.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas narrativas com capitães. 	<ul style="list-style-type: none"> -Para analisar como os níveis se articulam: PROCESSUAL (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). - Para analisar as histórias que aparecerem nas narrativas: (FRIEDLAND, et al, 2014; FRIEDLAND, 2015) 	Análise de Narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2015; RIESSMAN, 2008)

QUADRO 2 - DELINEAMENTO METODOLÓGICO
Fonte: próprio autor (2015).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A ANÁLISE DE CONTEÚDO

Considerando este pesquisador um *insider*, a identificação dos termos utilizados nas Diretrizes, bem como o seu significado e possível compreensão de seu conteúdo subjetivo, foram facilitados por possuir tal perfil. A análise realizada pode ser melhor resumida da seguinte forma:

- a) A primeira fase foi a realização da leitura flutuante de todos as Diretrizes;
- b) Codificação da Unidade Hermenêutica B (UHB), para em seguida codificar a Unidade Hermenêutica A (UHA);
- c) Análise da UHA, e categorização em famílias;
- d) Fusão da UHA na UHB;
- e) Análise da nova unidade hermenêutica que foi fundida.

Assim, neste capítulo encontram-se as análises realizadas nos itens 1, 3 e 5, sendo ao final apresentada a resposta à primeira questão ética³² (STAKE, 2009) proposta para esta pesquisa: a codificação das práticas existentes no ambiente organizacional e institucional, realizada pelo Comando-Geral da Corporação, apresenta quais elementos que podem constituir a Lógica Institucional (IL)?”, o que deve, por consequência, alcançar o primeiro objetivo específico: “descrever a IL que emana da Instituição Policial-Militar (PM), de acordo com os elementos codificados pela Polícia Militar do Paraná (PMPR)”.

4.1.1 Leitura flutuante

A leitura flutuante das Diretrizes permitiu chegar a algumas conclusões importantes:

³² Conforme explicitado anteriormente, questão ética são as questões externas, o que no caso desta dissertação representam as questões de pesquisa apresentadas no item 3.2

1) Elas possuem estrutura aparentemente pré-determinada: Finalidade, Referências, Objetivo, Missão, Execução, Condições de Execução e Prescrições Diversas, e cada um destes itens apresenta um objetivo específico que compõe o documento analisado:

- a) Finalidade: aponta qual a finalidade daquele documento, colocada a nível macro;
- b) Objetivo: esclarece e orienta o foco de ação oriundo da finalidade;
- c) Referências: indica a base legal que norteia as possíveis ações da Diretriz;
- d) Missão: explicita o serviço que deve ser realizado, demonstrando o resultado final que deve ser alcançado;
- e) Execução: indica as práticas que devem ser adotadas pelos policiais, bem como demonstra como as estruturas administrativas e operacionais devem ser articuladas;
- f) Condições de execução: relata os fatores limitantes e focaliza as práticas de acordo com as peculiaridades que a missão a ser cumprida apresenta;
- g) Prescrições diversas: esclarece orientações de cunho geral que visam reforçar algum elemento específico do item anterior, ou algum outro elemento de outras Diretrizes.

2) Todas as Diretrizes se encontram assinadas pelo Comandante-Geral da Corporação, constando ao final do documento os anexos e também para quais unidades da PMPR a Diretriz foi distribuída;

3) O texto apresenta conteúdo mandatório, indicando que o **cumprimento de ordens** pode ser identificado como orientador do comportamento dos indivíduos; além disso, conteúdo de **prontidão do efetivo**, principalmente no item que se refere à articulação das estruturas, portanto pode ser definido como um dos elementos das IL que permeiam a PMPR;

4) Apesar de ter finalidade, objetivo e missão, o foco de tais documentos aparenta estar no fato de que todas as estruturas e policiais devem cumprir a missão, dedicando o máximo de si, a fim de exaltar a PMPR, portanto o **foco na missão** também aparenta ser elemento das IL.

4.1.2 A Codificação

Após a leitura flutuante, alguns códigos já estavam previamente definidos, como por exemplo a legalidade, a missão, a articulação de estruturas etc. Contudo, conforme exposto no Delineamento Metodológico, a primeira a ser codificada foi a UHB, partindo do ano de 2015 para o ano 2000, a fim de alcançar a historicidade da IL, ou seja, como ela foi construída (THORNTON; OCASIO, 1999), sob a perspectiva dos elementos cristalizados nos documentos oficiais.

Nesta codificação percebeu-se que muitas Diretrizes estavam revogadas, o que facilitou a análise, uma vez que as Diretrizes são canceladas pela PMPR a fim de que elas não orientem mais as práticas que os indivíduos possam adotar, portanto não precisam de codificação, economizando tempo e trabalho na pesquisa. Entretanto, há de se considerar que alguns elementos de tais Diretrizes ainda podem orientar algumas práticas. Apesar disso, o foco desta fase da pesquisa está nas práticas que a PMPR define como adequadas, portanto se a Diretriz foi revogada, em tese, aquela prática não é considerada mais como adequada.

Após identificar que as Diretrizes próximas ao ano 2000 apresentavam elementos recorrentes, percebeu-se que a saturação da análise de conteúdo havia sido alcançada. Assim, foi realizada a análise de conteúdo da UHA.

A codificação ocorreu de forma bastante intuitiva (AGUIAR; OZELLA, 2013), procurando agrupar as cotas identificadas de acordo com os códigos. Após isso, os códigos foram analisados e agrupados sob o mesmo nome, pois alguns deles apresentavam diferença na forma de digitação (um com letra maiúscula e outro com letras minúsculas) ou continham o mesmo significado, o que indicou resultado da codificação intuitiva.

4.1.2.1 Análise de conteúdo da UHA – Diretriz 004/2000

A UHA resultou o total de 262 códigos e as categorias propostas por Friedland et al (2014): *Institutional Substance*, Identidade e Prática foram divididas em duas famílias de códigos que representam para a organização como um todo,

aquilo que a PMPR define como atributos de identidade ou práticas que ela deve apresentar, e para cada um dos indivíduos, aquilo que a organização espera como prática e atributos da identidade que os indivíduos devam possuir para se encaixarem no meio organizacional.

Para a UHA o processo de análise dos códigos foi realizado duas vezes, a fim de verificar se nenhum deles estava classificado duplamente. Após isto, os códigos da UHA foram agrupados em famílias, o que também foi realizado de forma bastante intuitiva. Todos os códigos da UHA foram analisados cinco vezes: uma para verificar se pertencia ao grupo Identidade Policial; uma para Identidade Organizacional; uma para Prática Policial; uma para Prática Organizacional; e uma para o *Substance*, aqui compreendido com o sentido de valor. Após esta divisão, os elementos foram agrupados em duas Superfamílias: Identidade Profissional e Prática Profissional, as quais foram submetidas à análise. Para o *Institutional Substance* tal divisão não foi realizada, tendo em vista que a análise de valores a nível individual, aqueles que os indivíduos atribuem, será percebido pelas narrativas que eles contam. Assim, chegou-se a um total de cinco famílias, conforme pode ser visualizado na TABELA 3:

1) A **família Identidade Policial** apresentou atributos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012) que se referiam ao comportamento que a PMPR espera dos indivíduos que a compõem, como por exemplo a abnegação, boa vontade, verdadeiro defensor etc, gerando total de 71 códigos, representados por 188 referências;

2) A **família Identidade Organizacional** apresentou atributos que se referiam ao comportamento esperado pela organização como um todo, como por exemplo a aproximação da comunidade-polícia, agilidade, amplo atendimento etc, gerando total 65 códigos, representados por 253 referências;

3) Os elementos da identidade, mencionados nos itens 01 e 02, foram agrupados na **Super-família Identidade Profissional (IP)**, sendo filtrados pelo Operador Booleano OR, que tem por função agrupar os elementos que são similares nas duas categorias acima elencadas, evitando a repetição na análise, uma vez que foram identificados atributos que tanto se referiam ao nível individual, quanto ao nível organizacional. O resultado foi um total de 102 códigos, representado por 320 referências.

4) A **família Prática Policial** representada pela práticas que são esperadas que os indivíduos adotem na execução de suas atividades, como por exemplo a abordagem, confecção de documentos etc, resultou no total de 92 códigos, representado por 409 referências.

5) A **família Prática Organizacional** representada pelas práticas que são esperadas que a PMPR como um todo adote durante a execução de suas atividades, como por exemplo, a preservação da ordem pública, policiamento ambiental, socorro público etc, resultou num total de 148 códigos, representado por 894 referências.

6) Os elementos da prática mencionadas nos itens 04 e 05 foram agrupados na **Super-família Prática Profissional (PP)**, os quais foram filtrados pelo Operador Booleano OR (união), que tem por função agrupar os elementos que são similares nas duas categorias acima elencadas, a fim de evitar a repetição de códigos na análise. O resultado foi um total de 195 códigos, representado por 1017 referências.

7) A **família Substance** representou a forma mais complexa de análise, uma vez que foi possível perceber que estes elementos, na maioria das vezes, não se encontram explícitos, mas sim embutidos tanto na categoria da prática, como por exemplo no elemento Resolução de problemas, quanto na categoria da identidade, como por exemplo a abnegação, contudo a seleção foi realizada de acordo com o elemento que aparentava representar algum elemento que poderia se referir a algum valor. Após tal classificação, o *Substance* resultou em um total de 112 códigos, representado por 476 referências.

Para obter maiores informações foi extraído do programa Atlas.ti um relatório com os códigos que representam cada uma dessas famílias, conforme documento constante no APÊNDICE F.

TABELA 3 - ANÁLISE DE CONTEÚDO - FAMÍLIAS

	CÓDIGOS	REFERÊNCIAS
Identidade Policial	71	188
Identidade Organizacional	65	253
Identidade Profissional (IP)	102	320
Prática Policial	92	409
Prática Organizacional	148	894
Prática Profissional (PP)	196	1018
Substance	112	476

FONTE: próprio autor (2015)

A visão conceitual proposta por Friedland et al (2014) indica que a IL não pode ser visualizada diretamente, mas por meio da união de seus três elementos: identidade, prática e *Substance*. Portanto, ao se analisar uma prática, por exemplo, seria possível encontrar elementos que seriam derivados da IL, desde que, segundo a visão inicial desta pesquisa, tais práticas contivessem união com a Identidade e o *Substance*.

Com isto em mente, resolveu-se utilizar do Diagrama de Venn para verificar se havia algum elo entre as três famílias, a expectativa era de que a intersecção simultânea destes círculos resultasse nos códigos que representassem as categorias da IL da PMPR, pois a visão conceitual, de acordo com o raciocínio aqui exposto, buscaria apontar o que é a IL, portanto as categorias que fossem encontradas na união dos três elementos poderiam ser utilizados posteriormente como guia de análise das narrativas que foram coletadas.

Assim, com o apoio do operador booleano AND (intersecção) da ferramenta Query Tool do software Atlas.TI, foi obtido o resultado constante na FIGURA 6, onde é perceber que existem dois elementos que se encontram fora dos círculos, pois se codificou o número da Diretriz e também o Comandante-Geral que assinou tal documento, e eles não se enquadraram em nenhuma das três famílias, portanto não foram nelas classificados, ficando excluídos.

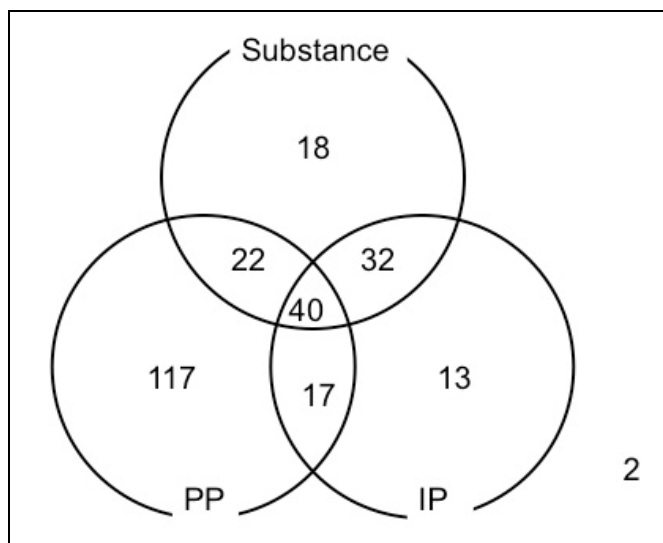


FIGURA 6 - ANÁLISE DE CÓDIGOS DA UHA
FONTE: próprio autor (2015)

Os 40 códigos que foram identificados no centro da FIGURA 6 seriam os que representam a IL da PMPR. Entretanto, os seguintes 18 códigos do *Substance* que em tese não seriam representantes das esperadas categorias da IL da PMPR chamam a atenção:

Created: 18/10/15 01:51:58 (Super)

Codes (18): [Cidadania] [Confiança] [Convivência pacífica] [Convivência harmoniosa] [Cordialidade] [Criatividade] [decoro da classe] [imparcialidade] [Impessoalidade] [Integridade] [Legalidade] [moralidade] [Oportunidade] [Princípios da Adm Pública] [Publicidade] [qualidade de vida] [Sustentação] [Transparência]

Quotation(s): 50

Foi identificado que a legalidade e a moralidade, de acordo com a visão que foi idealizada inicialmente, não seriam códigos que representam quaisquer categorias da IL, contudo a análise dos documentos identificou que as práticas que são esperadas pela PMPR são também orientadas por estes dois códigos, portanto aquilo que tinha sido idealizado não foi confirmado.

Retornando para a teoria proposta por Friedland et al (2014), percebeu-se também que a ideia que se buscava encontrar era articulação de elementos e não a união deles. Partindo deste raciocínio e com base na teoria é de se esperar que ao realizar análise dos códigos componentes da identidade (IP), das práticas (PP) e dos valores (*Substance*), haveria intersecção entre estes códigos, afirmando que os códigos representam as categorias da IL.

Para o diagrama de Venn significa afirmar que a área de intersecção entre os três círculos apresenta ao menos um elemento nas respectivas intersecções. Para melhor compreender a visão adotada nesta dissertação, a FIGURA 7 demonstra como o tripé proposto por Friedland et al (2014) se conecta ao Diagrama de Venn.

Conforme pode ser visualizado na FIGURA 7, o tripé composto por *Substance*, Identidade e Práticas apresenta conexão entre eles, representado pelas letras A, B e C; ocorre que para o Diagrama de Venn tais letras também representam o ponto de intersecção entre os círculos, aqui definidos como Identidade Profissional, Prática Profissional e *Substance*. Por conclusão, para se afirmar que os códigos que foram identificados nas Diretriz nº 004/2000, constante na TABELA 3, representam os elementos que emanam da IL, por meio da Organização PM, é preciso os pontos A, B e C da FIGURA 6 apresentem pelo

menos um código de intersecção ou ligação, caso contrário a ponte entre a prática e a identidade, por exemplo, se tornaria vazia, indicando que as Superfamílias não representariam os elementos da IL que influenciam a PMPR.

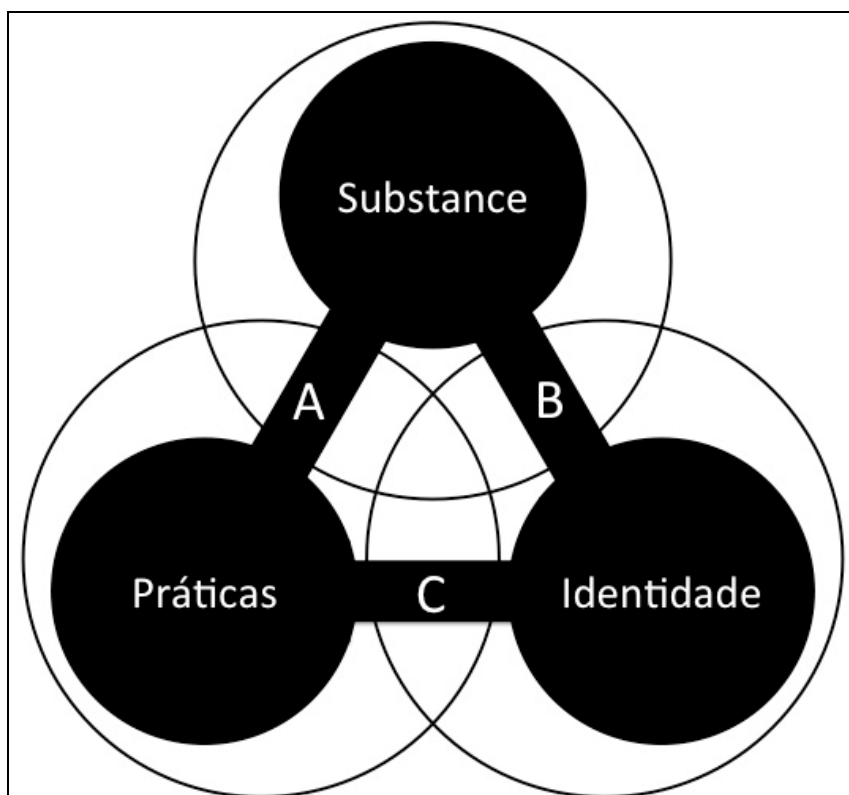


FIGURA 7 - INTERSECÇÃO ENTRE O TRIPÉ E O DIAGRAMA DE VENN
Fonte: Friedland et al (2014); Próprio autor (2015).

Conforme consta na FIGURA 6, a intersecção nos pontos A, B e C ocorreu, indicando que todos os códigos que ali foram realizados representam elementos da IL. Algumas questões imanentes (STAKE, 2009) surgem de tal análise:

- a) Por que somente alguns códigos dos círculos se interseccionam, se todos eles aparentam influenciar de alguma forma a PMPR?
- b) Por que existem alguns códigos, em especial do *Substance*, que se encontram fora das intersecções, mas que mesmo assim influenciam a PMPR?
- c) Retornando à teoria de Friedland (2015), qual o papel dos objetos nesta relação?

- d) Se estes códigos representam as práticas, atributos da identidade e *Substance* que a PMPR espera que os indivíduos apresentem, por que temos a corrupção, a violência, e outros comportamentos marginais?

Para a primeira questão, a resposta aparenta se ligar a dois pontos: primeiro, há de se considerar aqui a não neutralidade deste pesquisador, ainda mais por ser um *insider*, portanto a codificação partiu de processo que foi orientado pelas próprias IL da PMPR, conforme o argumento de Berger (2000) de que não somos indivíduos livres. Apesar disso, ao adotar a teoria como base para a pesquisa, este processo foi consideravelmente diminuído, principalmente no que se refere à categorização dos códigos que obedeceu àquilo que Friedland et al (2014) propuseram.

A segunda questão encontra resposta em Friedland (2013a; 2013b; 2015) e Friedland et al (2014) que apontam que cada esfera de valor possui os seus deuses, por eles denominados de *Institutional Substance*, e tais deuses se encontram em combate em busca de ser aquele dominante, o que por consequência seria representado pela IL dominante. A partir disso é possível concluir que podem existir categorias de outras IL influenciando a PMPR, sendo por isso que tais elementos se encontram como representantes da IL, mas não a incorporam por completo; neste ponto é possível perceber aquilo que Besharov e Smith (2014) apontaram que nas organizações existem várias IL influenciando-as, mas que podem existir aquelas que são mais dominantes do que as outras, nesta pesquisa é possível perceber a predominância da IL Militar, exaltada pelos elementos de prontidão e cumprimento da missão.

Há ainda a própria legalidade, princípio que advém da Constituição Federal de 1988, em que todos os atos da Administração Pública, a qual a PMPR se encontra subordinada, devem ser baseados em atos legais, previstos nas leis, portanto, é possível afirmar que ela é elemento que se apresenta oriundo de uma IL do Direito, mas que influencia a IL PM. Também é possível verificar que a força influenciadora de uma IL é representada pela quantidade de categorias que se apresentam inferindo aquela organização, uma vez que as análises realizadas mostraram que vários elementos da IL do Direito foram encontradas na IL da PMPR, como por exemplo os princípios administrativos: legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade.

Outro fato que auxilia a explicar isto é baseado na visão processual que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apresentaram; quando a IL parte de um nível societal e, dentro deste próprio, as ordens institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) apresentam elementos que influenciam a IL, quando elas alcançam o nível de campo, tais elementos já se encontram misturados, ora orientando as práticas, ora orientando as identidades, torna-se difícil identificar até que ponto um pertence a uma determinada prática ou à outra. Essa mistura de elementos ocorre devido aos filtros apontados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), mas também porque quando a organização define quais práticas e quais atributos da identidade ela espera de seus indivíduos, ela acaba escolhendo, por meio de seus próprios indivíduos ou por alguma força coercitiva, aqueles oriundos de outras IL.

Também como exemplo, a própria legalidade advém da Constituição Federal de 1988, assim todos os atos da Administração Pública, a qual a PMPR se encontra subordinada, devem ser baseados nas leis, portanto, é possível afirmar que é um IL do Direito, mas que influencia a IL PM. Assim, também é possível afirmar que a força influenciadora de uma IL é representada pela quantidade de categorias que se apresentam influenciando aquela organização, já que nas análises foram identificados vários elementos da IL do Direito na IL da PMPR, como por exemplo os princípios administrativos: legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade.

Outro fato que auxilia a explicar isto, é baseado na visão processual que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apresentaram, pois quando a Lógica Institucional (IL) parte de um nível societal, e dentro deste próprio nível societal, as ordens institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) apresentam elementos que influenciam a IL, e quando elas alcançam o nível de campo, tais elementos já se encontram misturados, ora orientando as práticas, ora orientando as identidades, que se torna difícil identificar até que ponto um pertence a uma determinada prática ou à outra.

Essa mistura de elementos ocorre devido aos filtros apontados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), mas também porque quando a organização define quais práticas e quais atributos da identidade ela espera de seus indivíduos, ela acaba escolhendo, por meio de seus próprios indivíduos ou por alguma força coercitiva, aqueles oriundos de outras IL.

Quanto à terceira questão, que se refere aos objetos, Friedland (2015) aponta que esses são os elementos materiais pelos quais os indivíduos materializam

o *Substance*. Para que um objeto possa ser considerado como elemento que representa algo da IL é preciso que ele apresente os atributos que indiquem a identidade daquela organização, como por exemplo a farda; que ele seja utilizado pelas práticas, como por exemplo a viatura policial para a prática policial; e também que ele represente algum significado ou valor para aquela organização, como por exemplo a espada para Oficial, o que às vezes, neste último caso, pode ser identificado pela emoção que os indivíduos apresentam por tais objetos. Ao invés de comporem o tripé, os objetos aparentam estar no centro dele, ofrendo a influência de cada um dos elementos que o compõe.

Para a questão imanente 04, que versa sobre a corrupção e os desvios de conduta, a explicação que pode advir da FIGURA 6 é de que eles podem ocorrer por causa das organizações informais que se estabelecem na Corporação. Retornando àquilo que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) mencionaram quanto à identidade se formar como resultado da visão processual que eles apresentam, além de que nem todos os indivíduos se encontram influenciados pelas mesmas ordens institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), é possível que alguns indivíduos adentrem à PMPR orientados por IL que ela própria determinou como inadequadas.

Isso pode ocorrer quando a organização, ao definir as práticas corretas, realiza o *Sensegiving* para o indivíduo indicando quais delas são as corretas, mas ao mesmo tempo em que ela aponta quais seriam as incorretas, o que representa, portanto, um *trade-off*. Caso se considere que as práticas, ou atributos da identidade, representam as categorias das IL é possível afirmar que para a organização essas podem ser corretas e incorretas. Para esta visão os indivíduos constroem a sua identidade e as práticas socialmente, portanto podem ser influenciados pelos “deuses errados” para a organização, entrando na Corporação orientados por tais lógicas. Como foi demonstrado na FIGURA 6, a PMPR é orientada pela legalidade, portanto a organização formal, em tese, demanda este tipo de ação; na organização informal podem existir espaços que permitam que as práticas das “lógicas incorretas” (assim definidas pela organização) aconteçam, o que pode resultar em crimes de corrupção, violência policial etc. Porém, há de se considerar que os indivíduos também possuem certa autonomia (GIDDENS, 2003) e, mesmo que ele tenha construído sua identidade ou prática, orientado pelas IL incorretas, é opção sua adotar cada comportamento, ou seja, é opção do indivíduo devotar-se àquele deus ou não, ou seja, é opção do indivíduo adotar aquela prática ou não.

4.1.2.2 Análise da UHB

Tendo em vista que a UHA apresenta os elementos que orientam as demais Diretrizes, não há aqui a necessidade de se realizar o mesmo processo de análise novamente. Isso decorre do fato de que muito provavelmente encontraríamos o mesmo fato que foi observado no item anterior. Além disso, o foco desta pesquisa é analisar o processo pelo qual as IL influenciam a construção da identidade profissional, portanto refazer o mesmo trabalho que foi realizado na UHA seria repetitivo e desnecessário.

A utilização da UHB nesta pesquisa serve, portanto, para identificar se os elementos que foram encontrados na UHA apresentam de fato o elemento norteador que foi acima mencionado, portanto, visa sustentar a triangulação de dados, uma vez que a UHB fornece este suporte para UHA e também para sustentar a confiabilidade na pesquisa, pois o encontro de dados da UHA na UHB auxilia a comprovar que o caminho metodológico adotado encontra fundamento empírico.

Inicialmente a UHB foi o resultado da análise de 50 Diretrizes, apresentou 1857 códigos e 4104 referências, sendo realizada filtragem destes termos, em que grande parte foi agrupado em códigos mais significativos, como por exemplo, o código controle do serviço e o código controle da atividade que foram agrupados sob o código controle. Este agrupamento resultou no total de 1275 códigos, representados por 4103 referências. Para continuar a análise a UHA foi fundida com a UHB, com o intuito principal de unir as famílias da UHA com os dados da UHB, esta junção resultou em 1411 códigos, representados por 5254 referências. Ao se analisar as famílias da UHA, agora juntadas na UHB, foi percebido que os códigos permaneceram iguais, contudo o número de referências foi incrementado, conforme pode ser visualizado na TABELA 4.

Essa análise confirma que, apesar de serem mantidos os mesmos códigos, as referências aos conteúdos que eles expressam foram aumentadas de forma considerável, demonstrando que os conceitos da UHA se encontram difundidos na demais Diretrizes.

TABELA 4 - ANÁLISE DE CONTEÚDO - FAMÍLIAS UHA E UHB

	CÓDIGOS	REFERÊNCIAS UHA	REFERÊNCIAS UHB
Identidade Policial	71	188	391
Identidade Organizacional	65	253	511
Identidade Profissional	102	320	688
Prática Policial	92	409	1125
Prática Organizacional	148	894	2123
Prática Profissional	196	1018	2452
Substance	112	476	1371

FONTE: próprio autor (2015)

Isto indica que os elementos da IL, codificados na Diretriz nº 004/2000, orientam as demais Diretrizes que vieram depois dela, demonstrando dois indícios:

- a) o primeiro de que um dos caminhos pelo qual a IL pode influenciar as práticas e os atributos da identidade (THORTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012) pode ser identificado por meio da codificação dos elementos da própria IL que a organização define;
- b) o segundo de que a organização não se apresenta como um sujeito passivo, que tão somente recebe a influência da IL e a repassa para os seus indivíduos, mas que a Corporação também pode escolher quais elementos das IL advindas do nível de campo (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), serão repassados para os seus indivíduos, demonstrando indícios de que a organização, por meio de sua alta administração, atua como *Sensegiver* dos elementos da IL.

Ao analisar os diagramas de Venn constantes na FIGURA 7 e na FIGURA 8 é possível perceber o impacto que estes conceitos apresentam na elaboração do conteúdo das Diretrizes. A FIGURA 7 demonstra que, na análise da Diretriz-Geral de Planejamento e Emprego, os valores do *Institutional Substance* representavam 50 referências agrupados em 18 códigos.

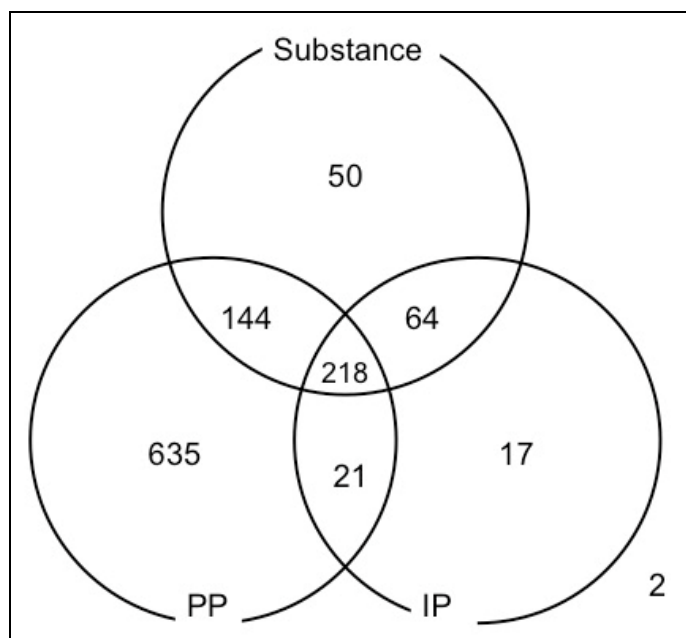


FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO DAS REFERÊNCIAS DA UHA
 FONTE: próprio autor.

Já a FIGURA 8 apresenta que os 18 códigos inicialmente da UHA, vide FIGURA 6, página 98, partiram de 50 cotas e, ao realizar a fusão de Unidade Hermenêuticas, as cotas aumentaram para 199, ou seja 398%.

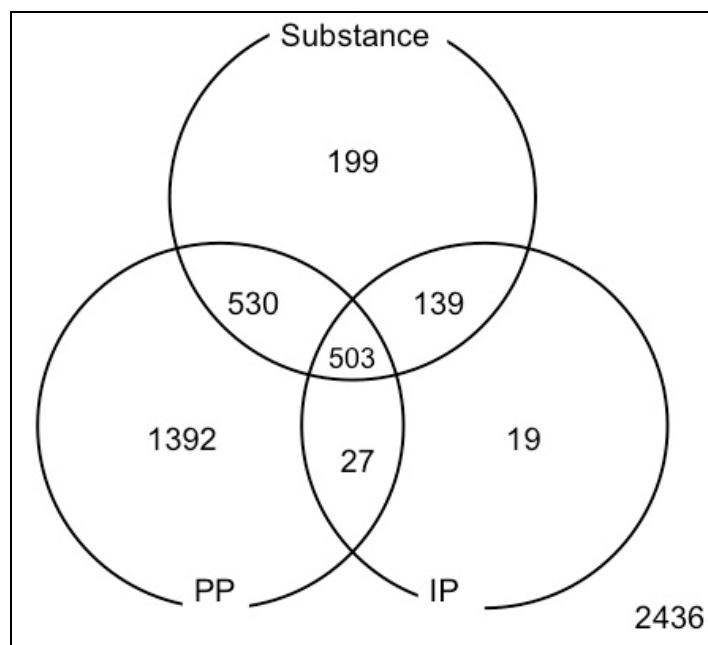


FIGURA 9 - DISTRIBUIÇÃO DAS REFERÊNCIAS UHA E UHB
 FONTE: próprio autor.

Uma das falhas da análise de conteúdo, a qual pretende-se diminuir com o uso da análise das narrativas, é não identificar os motivos que levaram a PMPR a escolher estes elementos como representativos da IL, tampouco analisar a forma como eles se difundiram da Diretriz nº 004/2000 para as demais Diretrizes. A análise acima permite identificar que houve difusão de tais elementos nas Diretrizes seguintes.

Partindo do pressuposto de que as Diretrizes representam a ordem emanada do Comando-Geral da Corporação, o qual é composto por um Estado-Maior, que tem por função assessorá-lo, já que quem toma as decisões é a pessoa que ocupa esse cargo, é de se esperar que as Diretrizes contenham os elementos que o Comandante-Geral compreenda como o correto para a PMPR. Levando-se em conta que as Ordens Institucionais influenciam de forma diferente em cada um dos indivíduos (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), é de se esperar que cada Comandante-Geral apresente compreensão diferente daquilo que se apresentariam como elementos norteadores da Corporação, o que para esta pesquisa, seriam os elementos representantes da Categorias da IL PM.

A pergunta ética (STAKE, 2009) que surge neste momento é por que esta difusão ocorreu se cada indivíduo que ocupou a posição de Comandante-Geral da Corporação é influenciado por Ordens Institucionais distintas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991)? Há que se considerar que ao ocupar a função o indivíduo poderia determinar a elaboração de outra Diretriz-Geral de Emprego e mudar a orientação da própria Corporação. A resposta a esta questão inicia pelo fato de que existem documentos formais que podem atuar como orientadores de gerações da alta administração, por consequência gerações de PMs que são continuamente formados pela Academia Policial-Militar do Guatupê (APMG).

O Oficial que assume o Comando-Geral da PMPR pode identificar que aquele documento ainda corresponde às práticas e atributos da identidade que os níveis sociais emanam como corretos e ao certificar-se disto todos os outros documentos emanados terão por base a Diretriz-Geral. A partir disso podem ser percebidas duas consequências:

1. Ao orientar as práticas e atributos da identidade ao longo de gerações, os documentos formais representam os meios pelos quais a organização consegue reproduzir as suas práticas, haja vista que as

novas gerações podem adotar tais documentos como base para as suas ações, reproduzindo as práticas já existentes (GIDDENS, 2003);

2. Quando uma organização codifica as práticas e atributos da identidade que ela, orientada pela própria IL, determina³³ como adequadas, tem que se considerar o contexto que aquilo ocorreu (THORNTON; OCASIO, 1999). Assim, podem existir práticas ou atributos da identidade do ano 2000 que não se aplicam mais ao contexto do ano de 2015. Este processo pode auxiliar a explicar o porquê de algumas práticas que a PMPR adota entram em conflito com aquilo que a sociedade prega como correto, pois a própria sociedade mudou alguns elementos da IL e a corporação, no *enactment* contínuo de suas rotinas pode não ter percebido tal mudança, ou então não atualizou os seus documentos, gerando práticas conflituosas.

4.1.3 Conclusão da análise de conteúdo

A análise de conteúdo permitiu compreender que a PMPR se encontra sendo influenciada por várias IL, contudo, por meio somente desta análise, ainda não é possível identicar todas elas pois alguns de seus elementos podem ser visualizados e a partir destes foi possível identificar qual delas estamos observando, em especial a IL Militar.

O foco desta dissertação é compreender como as IL influenciam a PMPR, por meio de análise a nível organizacional; assim, o foco da análise de conteúdo é na forma com que estes elementos que representam possíveis categorias existentes no *enactment* contínuo de suas atividades.

Ao adotar esta perspectiva foi possível perceber que as Diretrizes definem as estruturas da PMPR, determinando as práticas que devem ser adotadas, bem como os atributos da identidade, cujas nomeações não convêm explicitar nesta dissertação por não ser o foco de trabalho. Diante disso três elementos foram

³³ O fato dela “determinar” no contexto aqui exposto não significa adotar uma visão determinista, mas sim que advém do próprio caráter militar em que a autoridade determina, contudo o subordinado tem a opção de acatar, adaptar ou não realizar (BERGER, 2000).

identificados nesta análise que aparentam orientar as Diretrizes: **o cumprimento de ordens, a prontidão e o foco na missão**, os quais somente serão comprovados como possíveis categorias da IL se houver triangulação de tais elementos em outros dados.

Concluiu-se também que os documentos formais podem conter alguns representantes das categorias da IL, tanto do campo organizacional da Polícia Militar, quanto de outros campos, e que, ao codificar a organização, ela atua como um *Sensegiver* para os indivíduos que a compõem, orientando o *Sensemaking* que os sujeitos que compõem a organização realizam.

4.2 A ANÁLISE DE NARRATIVAS

Neste capítulo apresenta-se a análise das narrativas, de acordo com o indicado por Riessman (2008), que foram coletadas obedecendo aquilo que Jovchelovitch e Bauer (2015) propõem para a coleta das entrevistas narrativas.

Como explicitado, esta análise segue o caminho da carreira do oficialato; começando como Cadete, passando a Aspirantes-a-Oficial, a Tenente e depois para Capitão. O intuito é observar como ocorre o processo construção da identidade profissional, tendo por início a formação dentro da APMG. A primeira parte consiste na análise da narrativa dos Cadetes, para em seguida apresentar a análise do vídeo, coletado sob a orientação de Bauer (2015) e analisado pela orientação de Cunliffe e Cupland (2011), o qual visa servir de ferramenta de triangulação com as entrevistas do Cadetes, tendo também servido de base para a entrevista com o Comandante da escola, a qual será apresentada a seguir.

Na sequência, será a vez das entrevistas dos Aspirantes-a-Oficial, para em seguida analisar a entrevista do Capitão. Na penúltima parte será apresentada a narrativa do *Steve*, que representa um indivíduo de nome genérico, com os elementos que foram analisados nestas narrativas, para, enfim, concluir na análise da narrativa em si, observando análise holística de todas os itens anteriores, buscando responder às questões de pesquisa e, por consequência, o segundo e terceiro objetivos específicos.

4.2.1 Narrativas dos Cadetes

4.2.1.1 A entrada na academia

Nos anos anteriores a 2015, os Cadetes eram convocados para realizar o primeiro ano do Curso de Formação de Oficiais (CFO) a partir de meados de fevereiro do ano corrente, já neste ano de 2015 foram convocados somente em 13 de julho de 2015, conforme edital do Núcleo de Concurso (UFPR, 2015), o que facilitou a realização desta pesquisa.

Anteriormente a esta data, já fora solicitado ao Comando da APMG a permissão para realizar a entrevista com os Cadetes, de preferência no primeiro dia em que eles estariam se apresentando na Escola de Oficiais (ESO), porém, devido à uma questão de agenda, somente foi possível realizá-la em 14 de julho de 2015, no período da noite, a partir das 18h. No dia e hora marcados, na APMG, as duas turmas do 1º Ano foram realocadas para o salão nobre, para a apresentação da pesquisa e identificação de voluntários. Percebeu-se como primeira percepção que a presença do pesquisador, fardado como Oficial, era incômodo para o Cadete do terceiro ano que estava comandando o pelotão dos Cadetes do primeiro ano, pois, conforme argumentava que havia muitas e muitas instruções para repassarem para aqueles novos calouros, sendo perceptível a ansiedade e emoção com que ele demonstrava aquilo.

Esclarecendo melhor, é importante ressaltar que quando o Cadete do terceiro ano inicia o ano-letivo se torna Comandante de atividades da EsO, subordinado apenas aos Oficiais coordenadores; nesta condição o momento de chegada dos calouros é único, exigindo do veterano a responsabilidade por ensinar e manter o calouro dentro dos padrões de comportamentos já institucionalizados pela EsO, portanto, um Oficial e entrevistador estaria interrompendo aquele momento impar; apesar disso, o Cadete Comandante manteve a postura perante este pesquisador e deixou o salão nobre, onde ficaram apenas os Cadetes calouros.

O ideal nesta primeira fase seria a entrevista antes que os Cadetes novatos entrassem no processo de socialização, para identificar as respectivas autoidentidades, bem como os tipos de identidades sociais propostos por Watson

(2008), as quais, em tese, ainda não teriam nenhuma refração ou influência da APMG. Contudo, por causa deste um dia em que eles permaneceram na APMG, já foi possível perceber que a socialização tinha influência da IL.

A primeira percepção foi da postura que eles adotaram ao sentar nos bancos do salão nobre, estavam com o corpo ereto, os olhos cansados, mas com olhar fixo, demonstrando prontidão, mãos alinhadas e posicionadas sobre a coxa, pairava no ar sentimento de medo, pois ali já aparentava que tinham sido bombardeados com inúmeras informações do novo mundo que se descortinava à suas frentes. Percebendo esta influência, foi solicitado aos Cadetes que relaxassem e que desconsiderassem o pesquisador fardado; considerassem este apenas como pesquisador e não como Oficial, ali para um bate-papo amigável, provocando relaxamento geral e algumas risadas. Parecia que alguém havia retirado das costas daqueles Cadetes um peso enorme. Foi explicado o objetivo do encontro, ou seja o apoio deles para realizar entrevista sobre como era a rotina dos Cadetes antes de entrarem na APMG.

Pelo fato da pesquisada ser realizada por um *insider*³⁴, foi solicitado que esquecessem por alguns momentos algumas ordens que lhes foram dadas, em especial a de que “todo Cadete é voluntário para tudo”. Foi perguntado quem teria interesse em participar da pesquisa e todos levantaram a mão, sendo imaginado que seriam realizadas 40 entrevistas. Contudo, nem todos poderiam ser entrevistados, seriam excluídos aqueles que já eram PMs, os quais pareceram desapontados, mas o foco dessa parte da pesquisa era coletar uma identidade social ainda não influenciada pela IL da PMPR.

Para a coleta das entrevistas o ambiente selecionado teve que ser adaptado para um local em que as entrevistas acontecessem ao mesmo tempo que o restante do pelotão continuasse a ser orientado pelos Cadetes veteranos sobre a rotina da EsO. Escolheu-se então a sala do Diretório Acadêmico do Guatupê (DAG)³⁵, que fica localizada no hall interno do bloco de alojamentos, portanto os Cadetes, por vezes, realizavam formaturas no hall interno enquanto as entrevistas aconteciam. Importante ressaltar que foi interessante manter as entrevistas nesse ambiente

³⁴ Pesquisador que além de realizar a pesquisa, atuou no campo do objeto de pesquisa. No caso em questão, este pesquisador também passou por um processo similar de formação a que os entrevistados estão sendo submetidos.

³⁵ O DAG é uma agremiação composta pelos Cadetes em que eles pagam determinado valor mensal para adquirir determinadas regalias para melhorar a permanência no ambiente da escola, em especial no bloco de alojamentos.

porque enquanto os entrevistados narravam as suas histórias, os demais calouros eram orientados das rotinas da EsO; em alguns momentos podia-se ouvir algum Cadete, ou a turma toda, realizando flexões por terem cometido algum erro. Realizar flexões, ou “pagar flexões”, representa uma das principais práticas adotadas por quem convive nos ambientes militares, que pode ser julgada como um castigo físico, representando forma de fazer com aquele Cadete, ou grupo, analise a sua atitude e procure não errar mais, sempre temendo a “pagar flexões”. Contudo, essa foi uma das partes que os Cadetes mais gostaram, pois percebiam que ao “pagar flexões” estavam sendo orientados sobre a forma correta que deveriam ter agido, além disso, começavam a se sentir como parte integrante daquele grupo que passaram tanto tempo almejando e, de certa forma, alguns deles, esperavam ansiosamente por tal “castigo”.

Inicialmente será realizada análise geral das entrevistas, em seguida, será abordado ponto a ponto os momentos mais destacados em cada uma das 13 entrevistas realizadas naquela data.

Os 13 Cadetes entrevistados apresentaram comportamento similar durante a entrevista:

- a) Alegria por finalmente terem sido convocados para a EsO, pois já estavam esperando tal convocação desde o começo do ano de 2015;
- b) Apresentavam enorme cansaço por terem dormido pouco naquelas noites anteriores, devido aos acionamentos na madrugada que foram realizados e às inúmeras atividades diárias a que já tinham sido submetidos;
- c) A ansiedade, acompanhada do medo, eram sentimentos bastante comuns, porque estes Cadetes tinham ouvido inúmeras histórias da EsO o que lhes causava certo receio e também porque estavam curiosos para saber o que estava por vir.

Conforme explicitado na metodologia, todos os passos foram seguidos adequadamente e todas as entrevistas foram gravadas e devidamente transcritas; além disso, para cada entrevistado foi verificado novamente se preenchia os critérios da seleção. Contudo, o sujeito número 01 participou da pesquisa acidentalmente, pois ele era PM antes de entrar na EsO, mesmo assim a entrevista foi realizada normalmente. Isso ocorreu porque foi solicitado que fosse mandado um Cadete por vez, não sendo especificado as características que este Cadete deveria ter, assim, o

primeiro a ser apresentado foi um Cadete que já tinha sido PM antes da entrada na APMG. Decidiu-se manter a entrevista dele, pois o sujeito pareceu bastante motivado e interessado em participar da pesquisa, e a sua entrevista pareceu ser uma ideia interessante naquele momento, para analisar se roteiro de entrevista estava de acordo com o planejado, o que ocorreu de forma positiva. Tendo o compromisso de seguir o protocolo de pesquisa, mesmo esta primeira sendo realizada foi transcrita e as informações que o Cadete prestou não foram utilizadas para a análise dos dados.

A amostra ficou então com 12 Cadetes, foram selecionados de forma aleatória, conforme cada um se apresentava no DAG, portanto, este pesquisador não teve o viés da escolha entre os entrevistados por empatia ou simpatia. Desses Cadetes somente uma era do sexo feminino; a média de idade ficou em 21 anos, tendo somente dois que apresentavam 17 anos de idade, contudo, conforme preconiza a lei, quando um menor de idade entra para o serviço militar ele é emancipado, portanto pode ser responsável por seus atos e está em condições de participar desta entrevista sem ferir os preceitos legais, morais e éticos (BRASIL, 1964).

As entrevistas narrativas apresentam estrutura em que se esperava que o entrevistado relatasse história sobre algum acontecimento importante de sua vida (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2015), portanto não foi possível realizar perguntas a todo momento, esperando que os entrevistados falassem de forma espontânea sobre a sua história de vida. Este momento gerou inquietação porque as respostas não eram passíveis de análise, como por exemplo na questão: como era a sua rotina? Algumas respostas foram “era muito boa” ou “era muito tranquila”, não apresentavam elementos robustos de análise, uma vez que se esperava a história de vida. Ao ser percebido que o fator idade era preponderante, pois aqueles que responderam dessa forma eram os que apresentavam rotina tranquila, numa IL Familiar em que os pais provinham o que eles precisavam e a rotina era baseada em casa-escola-casa, portanto não havia mesmo muito o que relatar.

A primeira parte da coleta da narrativa foi introduzida, em termos gerais, pela pergunta: COMO VOCÊ SE VÊ? E a maioria das respostas, inicialmente, pareceu ser muito frustrante porque elas não apresentavam de forma clara como aquele Cadete se percebia; também não era relatada narrativa, de acordo com o conceito

acima exposto, conforme pode ser visualizado no extrato da entrevista do Cadete número 04:

Pesquisador: como é que você se define atualmente? Como é que você se vê? Qual o teu perfil de pessoa? Tuas qualidades, características, defeitos, etc?

Entrevistado 04: eu acredito que eu sou uma pessoa que gosta de ajudar os outros, eu sempre gostei de ajudar os outros e por isso que eu escolhi ser da polícia também...

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 04: ... sou meio extrovertido hum... não sou formal tanto quanto aqui na academia é... não sou muito organizado...

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 04: hmmm... organizado eu digo com relação a arrumar quarto, essas coisas assim,

Pesquisador: hum

Entrevistado 04: hmmm.. sou muito ansioso, é... acho que só isso.³⁶

Aparentemente não se demonstram muitos elementos passíveis de análise deste indivíduo, porque a resposta esperada deveria conter mais elementos. Contudo, na entrevista do Cadete 06, que possuía 24 anos de idade na data da entrevista, foi possível perceber diferença:

Pesquisador: como é que você se define, como é que você se vê? Assim, qual a imagem que você faz de você?

Entrevistado 06: atualmente o senhor pergunta?

Pesquisador: atualmente assim, como você se definiria?

Entrevistado 06: bom, eu sou uma pessoa muito determinada..

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 06: é.. então, eu trabalho sempre com metas na minha vida, eu procuro nunca ficar com o tempo ocioso..

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 06: trabalho sempre traçando os objetivos do meu dia, e procuro cumpri-los, é.. procuro... permito aos outros serem como são, mas eu sempre cobro a cada dia por ser melhor...

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 06: então, é, sou uma pessoa persistente, que busca sempre a objetividade, eficiência, nas tarefas a serem cumpridas..

Assim, já foi possível perceber elementos que configuram de forma mais clara a sua identidade, inclusive com elemento narrativo que possibilita inferir que por meio do seu trabalho este Cadete se define como persistente. Neste momento, apresentou-se a seguinte questão émica (STAKE, 2009): por que alguns Cadetes não apresentavam relato consistente em que consta a narrativa esperada?

³⁶ Para melhor compreender como a história foi construída pelo entrevistado, este pesquisador preferiu apresentar o excerto por completo, inclusive com a apresentação das perguntas, uma vez que apesar de apresentarem conteúdo semelhante, cada pergunta foi realizada de forma diferente, pois a narrativa dependia da disponibilidade do entrevistado em narrar a sua história.

Foi possível perceber que o fator da imaturidade³⁷ destes Cadetes impediu que mais dados fossem coletados, mas isso não prejudicou a pesquisa, pelo contrário, foi fator que chamou a atenção, uma vez que pode-se considerar que estes indivíduos mais novos aparentemente passaram por poucos períodos de mudança em suas rotinas, se comparados com os Cadetes de mais idade, portanto, os Cadetes mais novos podem ter realizado menos *Identity Work*, o que indica que a sua identidade foi alterada poucas vezes, portanto ela poderia ser construída ou moldada mais facilmente³⁸.

A segunda questão exmanente, que buscava identificar a rotina desses Cadetes antes de decidirem por entrarem na ESO, também se apresentou de forma frustrante, pois era esperado dessa questão que os Cadetes apresentassem narrativa detalhada de sua rotina, em que seria possível identificar os tipos de identidade social propostos por Watson (2008): Categoria Social, Papel Formal, Organizacional-local, Pessoal-local e Estereótipo-cultural, contudo, o fator idade novamente se apresentou como um viés, tendo a maioria dos Cadetes apresentado rotina de estudos nos ambientes escolares do ensino médio, tendo por base a rotina casa-escola-casa, conforme pode ser visualizado na entrevista do Cadete 05:

Pesquisador: é... como é que era a sua rotina antes do concurso, antes de você decidir por fazer o concurso, como é que era essa rotina?

Entrevistado 05: eu não era de estudar muito... pra falar a verdade, acho que eu não estudava quase...

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 05: ... só no dia da prova ali e não era muito dedicado assim, nunca fui o exemplo, tirar notas boas assim, tirava as notas, as matérias que eu mais gostava, na área de matemática, de exatas, tinha dificuldade com inglês assim, inglês, péssimo, péssimo, sempre recuperação em inglês..

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 05: ... aí até o concurso daí, concurso teve que mudar um pouco com a postura...

Consegue-se depreender deste trecho que este Cadete se via como um aluno regular, não sendo possível definir a sua identidade social de forma clara. A

³⁷ Aqui no sentido de pouca idade, e não no sentido da falta de responsabilidade.

³⁸ Para chegar a essa conclusão foi considerado que indivíduos mais velhos podem ter realizado o *Identity Work* mais vezes do que aqueles mais jovens, e que, portanto, estariam mais suscetíveis a moldarem as suas identidades do que aqueles que já realizaram o *Identity Work* por diversas vezes. Isto, talvez, ajudaria a explicar o porque que pessoas mais velhas possui tanta dificuldade em mudar a sua personalidade.

questão émica que surge neste momento é até que ponto é interessante para a PMPR ter em seus quadros indivíduos de tão tenra idade?

A entrada destes Cadetes jovens permite à PMPR atuar de forma mais incisiva na socialização secundária deste calouro, uma vez que, por meio dos valores e das práticas a que eles serão submetidos, pode ser possível que a PMPR consiga formar um PM que apresente comportamento dentro dos padrões esperados, pois as práticas futuras que ele adotar não serão, em tese, influenciadas por práticas institucionalizadas que lhe foram repassadas antes de entrar na EsO, conforme pode ser visualizado na entrevista do Cadete 09, de 24 anos de idade:

Pesquisador: é? Tranquilo, é... assim, mudando de assunto, mas como é que era a sua rotina antes de você se decidir pelo concurso da PM, quais foram os fatores que te levaram a isso?

Entrevistado 09: antes de eu decidir pelo concurso, eu estudei em colégio público, sempre estudei em colégio público..

Pesquisador: uhum

Entrevistado 09: ... até os dezesseis anos eu queria já ser policial, quis ser policial federal, eu já pensava nisso, entendeu? Mas, dos dezesseis pra frente, meu irmão entrou no exército, e eu vi que a carreira já era uma carreira bonita, uma carreira, uma carreira honrosa, e eu comecei a tentar o concurso para o exército, daí levei e foi assim, eu trabalhei durante um tempo em guáira, durante dos 17 aos 18, juntando dinheiro, vim para Curitiba, fiz o cursinho para o... pro Exército, tentei no primeiro ano e não consegui, segundo ano meu irmão também ajudou e não consegui, dezoito para dezenove né? Aos vinte anos também tentei, daí fiquei os vinte e um estudando pro vestibular, entrei com 21 na unicuritiba, faculdade particular de direito, comecei a fazer o curso de direito, sempre relacionado, assim, tentando estudar, tentando conciliar a minha vida com o estudo, porque assim, eu sempre.. eu nunca tive uma vida assim de sair, pra balada, essas coisas, muito de vez em quando. Jogava bola, jogava basquete. Gostava de jogar. Muito focado nisso. Daí, fiz um tempo de faculdade de direito, vi que não era o que eu queria, e optei pela academia do guatupê.

Ao contrário dos Cadetes mais novos, esse entrevistado já passou por outros processos de socialização secundária em comparação com aquele que se mantinha na rotina casa-escola-casa, e que, portanto, pode apresentar práticas oriundas de outras IL, em especial aquelas provenientes do período em que cursou a faculdade de Direito, as quais podem entrar em conflito com a rotina militar da EsO e, por consequência, em conflito com as IL da PMPR.

Ainda na fase de decisão pela escolha do concurso do CFO, é possível perceber que o impulso para a entrada na PMPR teve por base esperança da prestação de serviço para a sociedade, com idealização e vontade de fazer parte daquilo que a Polícia Militar representa para estes Cadetes e até mesmo para a

própria sociedade. Isso pode ser visto na entrevista 13, onde este relata que foi vítima de um assalto e salvo por uma ação da PMPR, a partir daquele momento ele pontuou como sendo o fato que o fez decidir pela Corporação e realizar esta mesma atividade pelos outros; ou então, conforme o entrevistado 07 que havia estudado no Colégio Militar, depois cursou uma primeira faculdade e quando foi para o mercado do trabalho identificou que aquilo não representava o que queria realizar para o resto de sua vida e sim ser um militar.

Da análise das entrevistas é possível depreender que os candidatos ao CFO elaboram expectativa da atividade que pretendem exercer na PMPR e que para isso é preciso passar pela EsO. Louis (1980) aponta que existem expectativas irreais ou não encontradas dos novatos, quando estes entram nas organizações. Portanto, nesta primeira fase da entrevista dos Cadetes é possível perceber que as expectativas já são formadas no momento em que ele toma por decisão realizar o concurso, em que ele almeja prestar serviço à sociedade, contudo ainda não é possível afirmar se elas são irreais ou não encontradas.

Foi identificado também que muitos estão na Corporação pelo desejo de ser um militar, conforme relata o Cadete 11:

[...] antes, trabalhava para indústria né. Ao invés de aguardar o pedido, ao invés de correr atrás, buscar, nunca fui muito fã da coisa estática, sempre gostei da mobilidade... rotina, chegar num lugar, sentar numa mesinha, pegar o papel, ler e não sei o que, nunca fui muito fã disso, até por isso sempre gostei do militarismo né, tem sempre aquela dinâmica, tem sempre uma coisa nova, um fator novo, apesar de você ter uma rotina, a questão de asseio pessoal, essas coisas assim, você tem um exercício da profissão, né, no contato ali com a população, pelo menos no policiamento ostensivo, essa parte tu tem sempre uma coisa, então isso me .. me fascina.

Pesquisador: uhum

Entrevistado 11: o que me trouxe para o militarismo além do histórico familiar, meu pai queria que eu fosse militar federal, eu tentei por duas vezes a da aeronáutica através do Instituto Tecnológico da Aeronáutica, acabei não galgando êxito nas duas tentativas, meu filho nasceu, aí a partir disso eu não poderia mais ingressar nos institutos militares de engenharia né, tanto o IME quanto o ITA, aí optei por ser militar engenheiro, então tranquei a faculdade de engenharia mecânica da universidade federal do paraná, e comecei a estudar pro CFO..

A vontade que fica clara é o desejo de ser militar e não de ser policial, o que demonstra expectativa que poderia ser classificada como não encontrada, uma vez que a academia forma **policiais** militares e durante as futuras práticas ele pode encontrar muitos mais elementos policiais do que militares, o que pode gerar frustração (LOUIS, 1980).

Aqui também se percebe que existem IL distintas: uma **Lógica Policial**, representada pela vontade que estes indivíduos (ainda não Cadetes) tem em realizar a atividade de segurança pública; e uma **Lógica Militar**, em que eles esperam seguir os preceitos militares em suas rotinas.

A próxima fase da entrevista houve a pergunta ao Cadete qual era a rotina que ele adotava durante a preparação do concurso até a realização deste, sendo possível identificar que a maioria apresentava rotina de estudos muito forte, uma vez que a primeira fase do concurso destes Cadetes foi o vestibular da UFPR³⁹. Para atender ao vestibular, a rotina que a maioria dos Cadetes adotaram era casa-cursinho-casa, o sentimento que permeava era o de **abnegação**, em que as outras atividades eram postas de lado, com o objetivo de almejar o tão sonhado fim, o que demandou mudança das rotinas anteriormente adotadas:

Pesquisador: e como é que era a sua rotina antes de você decidir fazer o concurso?

Entrevistado 03: (tosse) ah senhor... eu era.. eu era um estudante mediano de nota, que podia ser o melhor da turma, só que não era porque não queria, só levava, assim, colégio, levava do jeito que dava entendeu? É... em casa era desleixado com as coisas, mais largado... éé... ficava o dia inteiro fazendo esporte, fazendo alguma coisa que eu gostasse, meu amigos... ou quando era menor em casa, com meus avós, mesmo e (tosse)... é... ficava bastante com meu pai..

[...]

Pesquisador: hum hum e como é que foi o teu período de preparação para o concurso? Como é que era a sua rotina naquela época, o que que você fazia?

Entrevistado 03: eu.. acordava todo dia às cinco da manhã, tomava o café, me vestia, tomava um banho, saía correndo de casa, pegava o ônibus, ficava uma hora no ônibus, descia no cursinho, estudava na sala de estudos das sete ao meio dia, e almoçava, aí ia para a sala de aula, via aula até as seis e meia, no começo do ano eu voltava para casa às seis e meia, depois do final do ano eu passei a ficar em casa até as oito.

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 03: no cursinho até as oito, quer dizer, e.. totalmente focado em passar no vestibular, galgar o máximo possível..

Pesquisador: hum hum

Entrevistado 03: fazendo.. eu comecei a ser organizado, eu comecei a fazer lista, comecei de matéria, comecei a organizar meus cadernos, comecei a fazer a me organizar, a me programar para conseguir meus objetivos..

³⁹ O processo de seleção exige que os candidatos ao CFO realizem a prova de vestibular da UFPR, e em seguida eles são submetidos a exames psicológicos, toxicológicos, médicos e físicos, nesta ordem, para enfim serem convocados para o curso.

É possível perceber que houve a realização do *Identity Work*, pois a mudança da rotina alterou a forma como ele se via. Antes de decidir por participar do concurso ele se via como uma pessoa desleixada, largada e que somente realizava esportes, ao passo que para atender à demanda que a sua decisão ocasionou foi necessário que mudasse a forma como a sua identidade era percebida. De uma pessoa vista como largada, esportista, para uma pessoa vista como estudiosa e dedicada.

A questão seguinte visava analisar como foi o período de espera da convocação, conforme foi explicado anteriormente os Cadetes costumeiramente eram convocados em março, mas estes entrevistados somente foram convocados em julho. Para os Cadetes que somente estudavam o período foi de espera, pois se encontravam na casa dos pais, portanto ainda tinham forma de sustento garantida; já para aqueles que já eram independentes o período de espera também demandou a atividade do *Identity Work*, conforme pode ser visualizado no relato do Cadete 06:

Entrevistado 06: ... trabalho , é, trabalhava na empresa do meu pai, enfim, desde os treze anos eu tava envolvido com alguma coisa, sou uma pessoa muito pro-ativa, e.. pra mim foi muito difícil ficar parado e em casa, porque eu tinha uma previsão de entrar, **e dessa previsão acabava sempre adiando, adiando, e adiando, e daí eu não conseguia assumir nenhum compromisso**, é.. fora da.. além do aguardo pra entrar aqui na ESO, então em casa o que eu fazia praticamente era só os treinos pra tá preparado fisicamente pra cá, é, lia bastante livros, e comecei a estudar algumas matérias que a gente vai ter aqui na ESO, o RDE, o RCONT e o código da PMPR, basicamente eu fiz isso, mas não foi muito fácil não, porque eu.. eu me programei financeiramente até por exemplo abril. Abril estarei lá na ESO, não consegui ser chamado em abril, então foi postergando, postergando, foi indo pra frente, aí veio a parte financeira começou a pesar, contas de carro, **pedi ajuda pro pai com 24 anos de volta, essas coisas assim**, mas tudo faz parte do aprendizado, né..

Este entrevistado já apresentava independência da IL Familiar e já adotava rotina própria na Lógica Profissional e talvez de Ordem Capitalista, mas ele teve que voltar para a casa de seus pais (para o reino da IL familiar), porque não conseguia arrumar emprego temporário enquanto esperava ser convocado a qualquer momento. Percebeu-se que essa fase foi mais cansativa por conta da espera, alguns de forma ansiosa por tal convocação, apresentavam a confiança de que a PMPR fosse cumprir com a promessa de convocá-los para a integração organizacional. Também neste momento foi possível perceber conflito entre as ordens institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), de um lado, tem-se a questão

financeira, orientada por ordem capitalista em que o indivíduo se vê obrigado a procurar sustento, porém vê na ordem familiar forma de sustento para que possa alcançar o objetivo que fora almejado, contudo eles preferiram prejudicar estas duas lógicas anteriores em prol de uma nova atividade organizacional que se apresenta para eles: a de desempenhar função social na PMPR.

Tendo em vista os vieses mencionados, a quinta fase de perguntas realizadas com o gravador desligado não apresentou elemento digno de análise por parte deste pesquisador, pois somente foram identificados elementos esparsos que não acrescentam em nada às análises.

Neste momento da pesquisa, já é possível responder a questão ética (STAKE, 2009) que foi proposta anteriormente: qual o perfil das pessoas que aceitam se submeter ao processo de socialização? O que as faz desistir de suas rotinas para se dedicar à PMPR? Foi possível perceber que estes Cadetes são novos e que procuram na Corporação a esperança de encontrar algo com que possam se identificar, seja para proteger as pessoas (Lógica Policial) seja para adotar as rotinas militares (Lógica Militar) adaptadas para também protegerem as pessoas; também apresentam perfil de abnegação e dedicação, pois todos tiveram que abandonar as suas rotinas e procurar formas de garantir seu sustento enquanto procuram cumprir os requisitos para realizar o CFO.

Interessante notar também que o que guiou estes Cadetes até aqui foi o desejo de servir àquilo que a Corporação representa. Na análise das Diretrizes foi identificado que a Corporação se preocupa com a sua imagem, tendo por base esta imagem os Cadetes criam expectativas do que irão encontrar no desempenho da atividade profissional.

Retornando aos elementos postulados pela teoria, a categoria das práticas, pois os indivíduos tinham sido recentemente imersos no ambiente organizacional, tanto é que no próprio linguajar utilizado pelos entrevistados foram identificados bem poucos termos adotados pelos Cadetes como: engajar, galgar etc; representando, em tese, a interpretação das práticas linguísticas adotadas pela EsO e o início do *Sensemaking* do ambiente que eles estavam sendo imersos. Também é perceptível que, mesmo não estando imersos na organização, a realização do *Identity Work* já se inicia, devido à necessidade de mudança das rotinas adotadas (WATSON, 2008), e da própria identidade para atender aos requisitos propostos pelo Edital do Concurso; ainda, que o *Institutional Substance* da PMPR também apresenta o seu

efeito uma vez que a imagem que a PM apresenta para estes Cadetes é de uma instituição confiável e que presta serviço importante para a sociedade, os faz depositar sentimento de esperança no serviço que irão realizar.

Assim, se expressa a vontade nesses Cadetes de abandonar os “deuses” a que estão servindo naquele momento (capitalismo, família etc) para o novo “deus”: as IL da PMPR. Mesmo que para isso seja necessário prejudicar a Lógica anterior, por meio do abandono das práticas anteriores que a representavam, como por exemplo quando ele volta para o seio familiar, pois não consegue garantir o seu próprio sustento, abandonando, portanto, o trabalho profissional que executava.

A emoção nesse momento também se demonstra como forte elemento componente do *Institutional Substance*, sentimentos como abnegação (de outras atividades), desejo (de ser policial), orgulho (de ter passado no concurso), demonstram as formas pelas quais o *Institutional Substance* envolve e seduz o candidato a participar e permanecer neste processo de imersão e socialização que lhe exige tanto sacrifício e prejuízo.

4.2.1.2 Sessenta dias depois

Na segunda fase das entrevistas para analisar o processo de socialização foi percebido que tanto a experiência que o pesquisador adquiriu ao longo deste processo e também devido à tranquilidade que os Cadetes apresentaram no momento da segunda entrevista influenciaram na condução da coleta dos dados.

A primeira entrevista, conforme explicitado ocorreu em momento em que os Cadetes estavam eufóricos, ansiosos e com medo da nova realidade que os estava aguardando, acrescentado ainda o clima que a própria EsO apresentava devido à espera de seis meses que tiveram que aguardar pela chegada destes novos Cadetes. Já a segunda entrevista ocorreu em momento mais tranquilo, sendo bastante perceptível que os entrevistados já se encontravam imersos na rotina da EsO, tanto que alguns dos entrevistados compareceram à sala do DAG carregando materiais que seriam realizados em outras atividades (materiais de limpeza, roupas para musculação etc).

Outro fator que indicou o quão estes Cadetes se encontravam imersos na rotina da EsO foi o fato de que a presença do pesquisador agora aparentava atrapalhar a rotina tão justa destes Cadetes; se na primeira entrevista a presença aparentava representar um alívio, na segunda parecia um incômodo. Esta impressão foi apresentada pela forma acelerada com que os Cadetes respondiam às questões, pelos comentários que faziam do tempo de demora de entrevista anteriores e pela necessidade de se realizarem mais questionamentos por parte do pesquisador para conseguir extrair história com elementos passíveis de análise para esta dissertação, o que foi alcançado graças às 14 entrevistas que foram realizadas, porém somente 12 entrevistas foram utilizadas na análise em si.

Com o intuito de não correr o risco de realizar perguntas que não extraíssem as informações necessárias, gerando dados desnecessários, foi realizada uma entrevista de um indivíduo que não fora entrevistado na primeira fase de entrevistas, em que o foco era realizar várias perguntas para extrair o máximo de informações possíveis das práticas que os Cadetes foram submetidos, para então poder extrair de forma mais objetiva e padrão as histórias que os outros 12 Cadetes foram submetidos. Além disso, a manutenção do entrevistado 01 realizada na primeira fase representou também representou forma de coletar como as práticas foram realizadas e também comprovar a necessidade de ter extraído do grupo de aproximadamente 40 Cadetes aqueles que já eram PMs antes de entrar na APMG, conforme se vê a seguir.

A entrevista realizada com o Cadete que já era policial, mas não tinha sido entrevistado na primeira fase de coleta, apresentou que a EsO adota rotina que exige dos Cadetes dedicação e que também há necessidade de se adaptar àquela nova realidade. Interessante notar que nesta entrevista, do Cadete que era PM e entrou na APMG, apareceram evidências de que na EsO existe IL diferente daquela que é encontrada na execução da atividade-fim. Isso foi percebido porque se a Lógica da PMPR fosse uma, ao ter entrado na Corporação e atuado em sua atividade, quando se tornasse um Cadete não se veriam mudanças na IL, o que poderia ser identificado por meio de suas práticas (FRIEDLAND et al, 2014).

Quando este Cadete saiu da atividade-fim para a APMG afirmou que houve mudança na sua rotina e por consequência em suas práticas, utilizou o termo “aqui dentro”, também exaltado no *Identity Work* que foi realizado ao afirmar a mudança de sua identidade, exponeciada pela mudança da emoção, indicando que existem

ao menos duas IL agindo e nortando as práticas destes indivíduos, uma dentro e outra fora da APMG.

Já na entrevista realizada com o Cadete que foi o primeiro entrevistado da primeira fase, o qual também era PM, foi percebido que a rotina daqueles primeiros sessenta dias foi bastante exigente, sendo possível identificar que ele já estava mais tranquilo. Esta tranquilidade aparenta indicar que as rotinas foram assimiladas e não se tem demanda para a realização tão intensiva do *Identity Work*, isto porque aparenta que na EsO ele ocorre de forma contínua. A tranquilidade aqui mencionada, identificada pela forma como ele falou na entrevista e também pela maneira clara com que explicou os fatos experienciados, também parece indicar que não se tem demanda pela adaptação ao ambiente e monitoração das práticas.

Foi identificado também que houve mudança do período que atuava na atividade-fim e durante o período em que se encontrava na APMG, obtendo resposta similar ao primeiro entrevistado desta fase. Neste momento da coleta de dados surgiram duas perguntas émicas:

- 1) Por que existem, e quais são, as diferenças entre o período em que o indivíduo permanece na atividade-fim e na APMG? ⁴⁰
- 2) Qual o papel e como a emoção atua neste período de formação?

Para responder estas questões foi necessário analisar as demais entrevistas, a fim de obter dados triangulados para que fosse possível analisar o fato de forma mais confiável.

Além de apresentar tais questões as entrevistas permitiram identificar que os Cadetes foram imersos na rotina da APMG, exaltada principalmente pelo cumprimento de horários, do início das aulas que ocorrem o dia inteiro, que o grupo se tornou mais unido ao redor de um objetivo comum e que os indivíduos realizaram alguma mudança de identidade, além da necessidade de serem adotadas as práticas que a APMG preconiza sob pena de punição.

Dentro desta visão, as entrevistas com os demais 12 Cadetes foram iniciadas e, para evitar a identificação, a sequência das entrevistas da segunda fase não foi a mesma da primeira fase, o que permitiu que o último entrevistado de cada fase fosse entrevistado de forma mais concreta, pois a partir da nona entrevista as histórias se tornaram repetitivas e os dados saturados.

⁴⁰ Esta pergunta somente é possível de ser respondida mais adiante conforme a análise for evoluindo, mas foi nesse momento que ela surgiu.

A primeira questão realizada para os demais entrevistados visava analisar como tinham sido os últimos sessenta dias de EsO, decorridos desde a primeira entrevista, conforme se vê a seguir:

Pesquisador: então vamos lá, os últimos sessenta dias como é que foram esses últimos sessenta dias pra você?

Entrevistado 4: ah.. foi uma mudança considerável senhor, na rotina, né.. principalmente a questão de é... de tempo assim... eu poder organizar mais meu tempo, é... questão de.. acho que na... questão de ter que fazer tudo correndo assim, ter que aprender a fazer bastante coisa correndo.

Pesquisador: uhum

Entrevistado 4: .. foi tipo mais essa parte que foi o baque mesmo assim. Né? Aí agora já tô acostumando, minha rotina tá fluindo melhor, e..eu acho que é isso. E ah.. a questão do militarismo né?

Pesquisador: uhum

Entrevistado 4: às vezes a gente fica louco da vida, no quarto só reclamando com todo mundo que é muita coisa, que a gente acha desnecessário no início, agora a gente começa a entender e na hierarquia né.... não adianta.

Pesquisador: mas, me explique como é que é essa rotina? O que é que vocês fazem exatamente?

Entrevistado 4: levanta cedo..

Pesquisador: que horas?

Entrevistado 4: agora por causa do Espadim a gente tá levantando às cinco horas.

Pesquisador: uhum.

Entrevistado 4: mas, no horário normal como tava sem.. depois que acabou a quarentena, e.. não tava treinando pro espadim, a gente tava levantando acho que uma seis horas mais ou menos, não.. seis horas não.. cinco e quarenta! Levantava às cinco e quarenta.

Pesquisador: Vinte minutos faz diferença.

Entrevistado 4: vinte minutos faz.

Pesquisador: Faz..

Entrevistado 4: quarenta minutos na verdade né... 5h a 5h40min.. dá quarenta minutos. Faz muita diferença, faz muita diferença..

Pesquisador: tá. E daí? Depois o que vocês fazem?

Entrevistado 4: Daí eu como no quarto, particularmente eu não sou arranchado..

Pesquisador: uhum

Entrevistado 4: .. como no quarto, rapidinho ali, aí a gente sai, vai pro.. às vezes tem ensaio pro desfile, e tem.. e tem formatura da manhã, aí depois a gente vai pra aula, depende do QTS⁴¹ da gente, da gente ser liberado, antes... ou antes do almoço, aí vai pro rancho, volta, escova os dentes, faz higiene ali, vai pra sala de novo..

Pesquisador: uhum

Entrevistado 4: ... aí conforme o horário também, às vezes vem mais cedo... às vezes vem mais cedo, seis horas que é o horário limite, que termina as aulas, vem pra cá, é.. come também, janta, quem vai pro rancho⁴², quem come aqui é... depois tem o pernoite, às oito..

Pesquisador: uhum

Entrevistado 4: e daí depois, ou tem horário de estudo, ou faxinão, depende do dia, e aí a gente é liberado depois de uma hora mais ou menos. O tempo do faxinão e o horário de estudo é praticamente o mesmo.

⁴¹ Quadro de Trabalho Semanal – Cronograma das disciplinas.

⁴² Nome militar dado ao refeitório.

Pesquisador: uhum

Entrevistado 4: aí você é liberado pra fazer.. passar roupa... estudar... depende do dia, às vezes dormir direto também

Ou seja, a rotina dos Cadetes é marcada por cumprimento dos horários e imersão no conceito do militarismo do cumprimento de ordens. Percebe-se nesta entrevista que o tempo se tornou fator essencial, o que antes não era valorizado para eles, o simples fato de acordar 20 minutos mais cedo representa grande sacrifício, sendo que para quem não está imerso nesta realidade 20 minutos podem passar rápido, para eles representa enorme diferença em suas rotinas, conforme pode ser observado a seguir:

Entrevistado 10: ah o tempo... tô sabendo gerir, tá muito melhor o tempo, dez minutos aqui, nossa, é algo que eu faço muita coisa, antigamente eu não fazia nada, pra mim dez minutos não era nada antigamente..

Isto resulta nos Cadetes sentimento de poder-fazer, no sentido de ser capaz de fazer inúmeras coisas ao longo do dia. Interessante notar que na análise de conteúdo das Diretrizes foi possível perceber que existe elemento comum aqui exaltado: o poder-fazer. No documento isto era perceptível pela ordem direta aos subordinados, visando a articulação dos meios, em que se considera que todos que ali são demandados, estão aptos para executar tal missão. Na APMG o Cadete aparenta ser formado para sempre cumprir as ordens, o que resulta na necessidade de adotar todos os meios disponíveis para cumprir a missão. Ao ensinar a gerir o tempo, da forma mencionada, os Cadetes aparentam aprender que possuem a capacidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, desde que programem as suas atividades.

No período de sessenta dias ocorreu outro fato que chamou a atenção em muitas entrevistas, os Cadetes eram liberados no final de semana para retornarem às suas residências, contudo, no domingo à noite deveriam retornar para a academia. Neste ponto, surgem duas questões éticas:

- 1) Se a rotina da APMG é tão exigente, de certa forma aparentando ser ruim, por que os Cadetes retornam para a APMG se existem outras oportunidades fora dela?
- 3) Há também o retorno da questão ética anteriormente mencionada: Qual o papel e como a emoção atua neste período de formação?

Para responder estas questões é preciso lembrar que Friedland e Alford (1991) apontam que a Sociedade pode ser visualizada por meio das ordens institucionais que a compõem, as quais foram incrementadas por Thorton, Ocasio e Lounsbury (2012): Família, Comunidade, Profissão, Religião, Estado, Mercado e Corporação. Para esta análise cabe analisar somente a Ordem Profissão, a Ordem Família e a Ordem Corporação; para cada uma delas considera-se que existe IL respectivamente distinta, a qual pode ser visualizada pela identidade social que cada uma demanda (pai, irmão, mãe no caso da familiar; Chefe, Cadete, Tenente, na PMPR), e também pelas práticas que cada uma apresenta (almoço em família, dividir o mesmo teto, na familiar; cumprir horários, estudar, na profissional) (FRIEDLAND et al, 2014). Diante disso é possível compreender também que estas Lógicas apresentam elementos que a tornam incompatíveis, bem como elementos que as tornam conciliáveis, uma vez que existem determinadas práticas aceitáveis por ambas lógicas, bem como outras que não são permitidas por tais instituições. A esta convivência harmoniosa e conflituosas Friedland (2013b) afirma que o conflito ocorre porque existem esferas de valores as quais seriam melhor visualizadas como sendo deuses procurando cooptar fiéis, o que por vezes pode resultar em conflito ou conciliação. Em Friedland et al (2014) os deuses são denominados por *Institutional Substance*.

A Lógica da Corporação, no caso em questão a PMPR, representada neste primeiro momento da carreira policial pela APMG, apresenta a seguinte rotina básica semanal: o Cadete realiza aulas de segunda a sexta, além de algumas normas que envolvem o cumprimento de horários, asseio pessoal e limpeza das estruturas físicas, e se ele não cometer nenhuma alteração durante tal período, o Cadete é liberado no final de semana para as suas residências, contudo no domingo à noite o Cadete já deve se apresentar para uma formatura chamada pernoite em que ele já inicia a semana naquele momento, reiniciando o ciclo.

O primeiro momento, de execução das práticas, é praticamente dominado pela IL da Corporação, pois existem momentos em que o Cadete entra em contato com a sua família para adotar as práticas desta outra IL. Contudo, conforme pode ser percebido na narrativa do entrevistado 11, é possível perceber que na quinta-feira à noite, o indivíduo já aparenta se aproximar da IL da família.

Pesquisador: e como é que é pra você isso de você largar tudo isso que tá acontecendo com a tua família?

Entrevistado 11: isso foi acho que foi... é a parte mais complicada, assim, às vezes pro pessoal que não tem filho, e tal, que não tem família, não pega tanto, né? Às vezes o pessoal aí não pega tanto, mas pra mim é uma coisa que pega. Pra mim é uma coisa que pega assim, porque eu tava sempre né? Tava sempre né? Ainda mais no final, ali na reta final, acabei saindo do emprego que eu tava, fiquei dois meses em casa, depois que eu voltei a trabalhar, eu passei muito tempo junto, então acordava com ele, dormia com ele, era uma coisa muito constante, muito ligada, aí agora assim que eu venho, passo a semana inteira aqui, e aí por mais que a gente goste né? Eu gosto, nossa, eu curto, muito, muito, mas vai chegando o final da semana assim, quinta-feira à noite, sexta-feira durante o dia, você já vai contando a hora ali, vou pra casa. Vou pegar o meu filho no braço, isso é uma coisa também que tá muito presente. Mas, é.. a gente tem consciência né? Vai durar aí mais alguns meses ainda essa rotina, não tenho certeza se vai até o final do primeiro ano... se vai até o final do primeiro ano letivo.. mas, enfim, até lá, infelizmente vai ter que ser nesse ritmo.

Pesquisador: você falou que você não pegou muitas LC⁴³.

Entrevistado 11: não senhor.

Pesquisador: você acredita... seria correto dizer que você fez isso por causa do teu filho? Você se dedicou..

Entrevistado 11: meu propósito é não ficar preso no final de semana, é uma das coisas que mais me faz tentar agir corretamente é isso...

Pesquisador: uhum

Entrevistado 11: .. então às vezes né... que o pessoal chama de acochambar⁴⁴, então às vezes por mais que o sono seja grande, a vontade de fazer qualquer outra coisa seja grande, tento correr atrás pra justamente isso. Um dos meus propósitos ao entrar aqui é, vou ficar sem vir pra casa, no final de semana, por besteira.

Ou seja, o Cadete adota as práticas durante a semana para se encaixar naquilo que a Instituição demanda dele, mas também visando atender às demandas da instituição familiar durante o final de semana, demonstrando que ocorre conciliação entre elas, já que a prática social familiar aparenta permitir que ela seja realizada precipuamente nos finais de semana.

Já as práticas que ocorrem no final de semana podem ser melhor visualizadas pelo entrevistado 06, que procura se desligar das atividades da APMG, o que indica que a IL dominante neste período é a da Família.

Entrevistado 6: ... esse contato, lá fora acaba.. eu particularmente quando eu saio sexta, ou sábado vou pra minha casa, é... eu acabo me... como se tivesse uma chave né? Eu desligo a chave, tenho que resolver algum problema ou outro familiar, tenho que... tento me atualizar, às vezes né.

A conciliação de Lógicas, que aparenta ocorrer durante a semana, transforma-se em combate quando o Cadete se depara com o momento de voltar

⁴³ Licença cassada.

⁴⁴ Termo utilizado para identificar uma ação que foi realizada “nas coxas”, de forma desleixada.

para a APMG. Isso pode ser visualizado no relato do entrevistado 13 o qual aponta que “bate um dúvida”:

Entrevistado 13: então, às vezes bate uma dúvida, mas, principalmente nos domingos de noite assim, que você está voltando pra cá, mas quando você tá aqui dentro você esquece de bastante coisa, não esquece da família, em si, mas sempre bate aquela saudade, mas acho que vale a pena sim.

Esta dúvida pode ser considerada como indicativo do conflito entre os deuses mencionados por Friedland (2013b). O conflito ocorre porque cada deus somente pode permanecer a existir enquanto for chamado ou corporificado por meio de suas práticas. Quando o indivíduo precisa retornar para a APMG, a IL familiar procura seduzir o indivíduo a permanecer adotando aquela prática familiar em detrimento da Lógica da Corporação.

Neste ponto que é possível compreender e responder às duas questões émicas. A emoção aparenta ser o elemento chave na permanência do indivíduo subordinado às normas da APMG em detrimento da IL familiar. A análise de maneira racional, adotando, portanto, racionalidade utilitarista, remete a escolha que parece óbvia: seria escolhida aquela lógica que parece mais tranquila, a familiar, pois esta não vai exigir tanto esforço físico daquele indivíduo (práticas extenuantes), nem que a monitoração das práticas sejam demandadas constantemente sob o crivo da punição, ou então a exigência constante do *Identity Work*. Contudo, foi possível perceber que a emoção desempenha papel fundamental nesse processo de retorno para o seio da escola: a sedução que a Lógica da Corporação apresenta sobre aquele indivíduo é maior porque ela tem a seu favor o desejo do indivíduo de servir àquele *Institutional Substance*, portanto ele retorna para aquela atividade exaustiva de livre e espontânea vontade, contrariando as opções racionais que lhe são apresentadas.

O mesmo tipo de análise pode ser feito quando se observa o fato dentro de uma mesma ordem institucional, no caso a Ordem Institucional Profissional. Aqui é possível perceber que o ser PM é uma das profissões que os indivíduos podem seguir, contudo quando se compara o *Institutional Substance* da PMPR e de outras profissões a dúvida pode surgir, conforme pode ser visto no trecho do entrevistado 03.

Entrevistado 3: primeira semana no serviço ali, tive.. pra pegar o ritmo do serviço, pra aprender como que era ali foi complicado também. É... é quando chegava em casa no começo era complicado até ficar mais rústico, sabe? É complicado sabe, é.. queria voltar a fazer faculdade, queria tocar a minha vida, aí depois ficou mais tranquilo

Pesquisador: uhum

Entrevistado 3: ... acabou a adaptação, aí já ficou mais sossegado já. E já fui criando ritmo já, e.. eu tava com receio das provas, mas daí já veio a primeira prova, já fiquei mais tranquilo já

Pesquisador: uhum

Entrevistado 3: então, pra mim, eu tô me adaptando bem senhor.

Pesquisador: uhum. O que levou você a pensar em desistir e voltar?

Entrevistado 3: é porque, a rotina senhor...a rotina pesada, assim, no começo você, você pensa... eu tô aqui, estudando.. tava começando o curso de direito na federal, eu estava começando a produzir artigo, tá começando a vida acadêmica,

Pesquisador: uhum

Entrevistado 3: e daí você começa a pensar, tô aqui, não tô produzindo nada, tipo, de conhecimento, essas coisas assim, e.. só que daí depois você começa a pensar, você começa a entrar na rotina mesmo, e.. começa a melhorar, senhor.

De um lado, tem a atividade exaustiva e árdua e do outro a atividade acadêmica, que para este indivíduo aparenta ser mais tranquila; o que aparenta ocorrer aqui é que o indivíduo escolhe aquela lógica que lhe parece ser mais atraente, por mais que isto contrarie pensamento racional e lógico. Podem ser identificados dois processos conectados ocorrendo de forma simultânea: o primeiro representado pela emoção e o segundo representado pela identidade.

Com relação à emoção, o que aparenta orientar a decisão destes indivíduos é o sentimento de que estarão abençoados pelo *Institutional Substance* quando realizarem a atividade PM no futuro, com a crença (emoção) de que estar ali vale a pena. Sendo que o mesmo aparenta se aplicar quando o indivíduo consegue se identificar com aqueles elementos que a IL utilizou para lhe seduzir: a farda, a ação policial etc.

Pela visão das práticas, tanto para a questão do conflito entre lógicas Familiar e da Corporação, e para o conflito intra-lógica da Profissão, o que aparenta ocorrer é que quando o indivíduo aceita adotar aquelas práticas a consciência prática aparenta contribuir para que o processo árduo seja realizado de forma rotineira e recorrente, ocupando o espaço-tempo daquele indivíduo, o que pode ser visualizado pela narrativa do entrevistado 03 e 13 acima mencionadas ao se referirem da rotina ficar melhor, até se esquecer da família, pois aparenta ocorrer que a consciência prática auxilia a minimizar, ou até mesmo bloquear, a influência de outras lógicas.

Porém, não pode ser perdido de vista o que foi visualizado na análise de conteúdo: de que, apesar da IL advinda de um nível de campo influenciar os indivíduos, a organização seleciona aqueles elementos que espera que tais indivíduos apresentem. Por conclusão, a resposta para as questões émicas que aqui foram propostas fica da seguinte forma: o processo geral aparenta ocorrer da seguinte forma: o *Institutional Substance* age durante o conflito de IL por meio da sedução do indivíduo (FRIEDLAND, 2013b), o que pode ser visualizado pela emoção que ele atribui, bem como pela identificação do indivíduo, com aquela IL; depois que este toma a decisão, este deus procura orientar as práticas que ele deverá adotar para substanciá-lo; ao adotar tais práticas a consciência prática aparenta proteger o indivíduo da influência de outras IL. Sem ter consciência disso (GIDDENS, 2003) o indivíduo permanece de forma contínua reproduzindo aquelas práticas, sustentando o *Institutional Substance* e por consequência reforçando os elementos que a organização indicou como adequados, por consequência o indivíduo realiza o *Identity Work* (WATSON, 2008) configurando a sua identidade social de acordo com aquilo que a PMPR prescreve.

A outra questão que aparenta surgir nesta análise é saber qual o papel do *Sensemaking* neste processo? Primeiro parece que o indivíduo adota-o de forma contínua e o que diferencia são os elementos que o acionam; na IL da PM, a que os Cadetes foram submetidos, por se tratar de um ambiente novo, tais gatilhos são mais constantes se comparados com a IL da Família. Segundo, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam que o *Sensemaking* atua como articulador entre os níveis societal e de campo, o que auxilia a explicar a forma como o *Institutional Substance* aparenta influenciar o comportamento dos indivíduos, além disso, o *Sensemaking* em si aparenta ser um processo livre, no sentido de que inúmeros sentidos podem ser concedidos às experiências sofridas pelos indivíduos.

Conforme identificado na análise de conteúdo, por meio da codificação formal, o resultado do *Sensemaking*, as identidades e as práticas aparentam ser orientados pela organização, a qual, portanto, atua como um *Sensegiver*. Quando a IL parte de um nível societal para o nível de campo, o *Sensemaking* aparenta ser aquele articulador de níveis. Isso pode ser visualizado pela primeira coleta de narrativas dos Cadetes, por meio da compreensão que eles realizaram do porquê escolher a Polícia Militar, que é com o intuito de servir à sociedade por meio da prestação de serviço de segurança pública de acordo com os preceitos militares. E

ao nível organizacional, a PMPR aparenta reforçar esta escolha por meio da identidade. Quando a APMG analisa se a prática daquele Cadete estava correta, ela aparenta avaliar se o resultado do *Sensemaking* daquela semana está de acordo com aquilo que a organização esperava daquele Cadete. Em caso positivo concede a oportunidade para o Cadete de ir para sua residência e ficar com a sua família (ele pode permanecer na academia se o quiser), portanto a organização indica para o indivíduo que os resultados do *Sensemaking* têm sido obtidos dentro dos parâmetros que a APMG espera dele, a cada semana o Cadete se encontra mais próximo de seu intuito de servir a sociedade, reforçando o sentido inicial que o indivíduo tinha realizado.

Numa segunda parte da coleta de entrevistas com os Cadetes a amizade também aparenta desempenhar papel importante na formação da identidade profissional nestes primeiros dias: primeiro porque, conforme afirma Giddens (2003), é por meio da monitoração reflexiva dos outros indivíduos que se obtém a segurança ontológica de que está agindo da forma correta, portanto a amizade se demonstra como elo entre estes Cadetes, porque eles buscam se auxiliar mutuamente neste processo de socialização, indicando uns aos outros onde estão errando e acertando, fornecendo suporte de que permanecer na atividade policial representa caminho correto a ser adotado para as suas vidas. O segundo ponto sobre amizade é o impacto que *Institutional Substance* da PMPR que por meio da imposição do valor do companheirismo embutido nos Cadetes, como exemplo o entrevistado 06 aponta para um dos três fatos que o marcou na escola:

Entrevistado 06: ... O segundo fato foi quando eu aprendi o espírito de equipe né? Porque eu sempre... por exemplo, chegava por primeiro, sempre tava pronto e daí os meus amigos estavam sempre... amigos, colegas, né? Tal.. tavam sempre em dificuldade lá, se demorando pra trocar, não sei o que... daí teve um dia que o Comandante do pelotão chegou e falou: porra! Você não é um exemplo aqui assim chegando primeiro e tal, lógico que mostra que você tá pronto, mas tem que ajudar o pessoal e tal... daí, esse dia me marcou bastante também, né.. que eu percebi, não, não posso só cuidar de mim, tenho que começar a ajudar todo mundo....

Portanto, percebe-se que um dos valores que a EsO tem é exigir que o Cadete seja o primeiro em tudo, que ele deve sempre estar pronto para as ordens, o que no caso acima demonstrado, um acionamento, (chamada inesperada para entrar em forma), o entrevistado foi o primeiro a estar pronto, o que, em tese, deveria ser ressaltado e o foi por um Cadete, uma vez que ele adotou a prática

esperada pela PMPR. O valor do companheirismo se torna tão forte que o primeiro valor não deixa de ser o mais importante: é bom ser o primeiro, mas o melhor é ajudar os outros, ser companheiro, portanto demonstra a forma como o valor da amizade é embutido no comportamento dos Cadetes.

Na primeira entrevista foi possível perceber que o tema girava em torno do “eu”, quando se perguntava a respeito da sua autoidentidade; já na segunda entrevista a resposta vinha com as palavras: “a gente” ou “nós”, portanto o valor “companheirismo” apresenta significado tão forte que o indivíduo se vê como parte integrante daquela coletividade, parecendo que perde parte do seu senso de individualidade.

Em Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) é possível perceber que os vocabulários representam ponto essencial na sustentação do próprio *Sensemaking*, pois aquilo que é falado também representa dica ou gatilho para o próprio *Sensemaking* (WEICK, 1995), representa meio de interação social, portanto canal por onde as práticas podem ser difundidas (GIDDENS, 2003) e também por meio das práticas discursivas adotadas pelos indivíduos é possível acionar a realização do *Identity Work* (WATSON, 2008).

No caso em questão é possível perceber que na segunda fase de entrevistas o vocabulário utilizado pelos Cadetes já se apresenta rico em palavras, na maioria gírias, que são usadas para comunicação entre eles. A questão émica que pretende ser respondida aqui é qual a importância disso para a IL? Primeiro, conforme exposto no parágrafo anterior, a fala serve como meio para fortalecer a identidade e as práticas dos indivíduos que se encontram imersos naquela organização. Mas, além disso, é por meio daquilo que é falado que os deuses das esferas de valor conseguem se manter (FRIEDLAND, 2013a; 2013b).

As esferas de valor apresentam cada qual o seu deus e para que elas continuem a existir é preciso que as suas práticas sejam adotadas e os indivíduos apresentem a identidade que representem tais deuses. A fala entra neste processo por ser o meio pelo qual tais deuses são invocados, ao contrário da religião em si que demanda oferendas e rito, a invocação ocorre por meio de palavras específicas que são infundidas de valor.

Por exemplo a palavra desenrolar que tem como significado formal o “desfazer o rolo, explicar” (FERREIRA, 2009), já na utilização dos Cadetes esta palavra apresenta significado diverso, expressando a necessidade de adotar as

medidas possíveis para cumprir a missão, mesmo que não se disponha de todas os recursos disponíveis. Outra palavra que apresenta significado diverso é “acochambar” que no dicionário formal apresenta o significado de arranjar, arrumar, contudo no meio dos Cadetes representa realizar determinada tarefa de forma desleixada.

Neste momento é interessante notar que o *Institutional Substance* também age ao infundir valor a uma palavra, por meio da alteração do significado, ao mesmo tempo em que ele se sustenta em processo recursivo, por meio da identificação que os Cadetes realizam para si mesmos ao adotar estas palavras, sendo por meio das palavras, gírias e trocadilhos utilizados que eles se identificam, confirmam a própria identidade (WATSON, 2008) e monitoram suas práticas (GIDDENS, 2003).

A segunda pergunta exmanente (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2015), que foi realizada para a maioria dos entrevistados, refere-se à questão da identidade, nesse ponto é possível perceber o nível de imersão que os indivíduos se encontram:

Pesquisador: se é que houve alguma mudança.

Entrevistado 5: eu acho que.. na maneira de eu levar o meu dia a dia assim, eu acho que a minha pessoa, eu acho que não mudou...

Pesquisador: uhum

Entrevistado 5: ... mas o jeito de eu levar o dia a dia né... igual antes eu não fazia nada, se for pensar bem. E agora já... usa melhor o tempo, esse tipo de coisa assim, que.. tem obrigações, responsabilidades a mais, mas acho que a minha pessoa em si, de personalidade assim, acredito que não... não tenha mudado.

Pesquisador: uhum. Entendi. E o que os outros falam assim? Tua família principalmente assim, falam que houve alguma mudança ou não?

Entrevistado 5: ah.. eles falam que mudou um pouco sim. Que eu não gostava de arrumar cama antes, e agora já arrumo, mas só dessa parte de comportamental, questão de fazer mais as coisas né, igual chegar, lavar minha roupa, mas antes quase eu não lavava, minha mãe que lavava. Agora eu chego e lavo. Mas, só isso.

Este Cadete não conseguia identificar alguma mudança em si, isso pode ser explicado por meio da análise do processo de socialização a que os Cadetes foram submetidos nos primeiros sessenta dias de EsO. Para este período é possível perceber que eles entraram em processo de intenso *Identity Work* em que o trabalho realizado de forma contínua faz com o próprio indivíduo altere os elementos de sua autoidentidade de tal forma que não consegue perceber isso de forma clara e, conforme exposto nas entrevistas coletadas, normalmente os familiares, que observam a rotina da APMG, mas não a experienciam, conseguem identificar a mudança da identidade, pela perspectiva aqui adotada, o resultado do *Identity Work*.

Com relação aos objetos é interessante notar que durante as entrevistas os Cadetes estavam portando o Espadim Tiradentes.

Pesquisador: uhum. e.. e.. e como é que foi.. o que o que espadim representa pra você?

Entrevistado 3: ah... fora ser uma importante tradição, né... do meio do oficialato, é importante pra minha família ver também o que eu tô fazendo, minha família vim aqui, minha família ver o que... o que eu tô um pouco mais, poder vir aqui no bloco, poder ver o que eu tô passando... pra minha família entender um pouco mais da minha rotina também senhor. Pra entender um pouco desses valores que eu tô pegando pra mim.

Apesar da entrega do Espadim Tiradentes representar reconhecimento organizacional, quando é realizada a pergunta do que a biriba e a farda representam para o Cadete, é perceptível o quanto a emoção entra no processo simbólico, ao contrário do que ocorreu com a pergunta do Espadim, uma vez que o relato destes objetos apresentou sentimento emocional bastante perceptível por este pesquisador na forma com que eles relatavam como foi ter recebido estes objetos:

Pesquisador: uhum. Tá. Entendi. E a farda? Como é que foi isso pra você? Você assim vestir a farda?

Entrevistado 3: aaah.... **a farda... a farda⁴⁵ padrão senhor...** vesti a farda padrão.

Pesquisador: como é que foi isso?

Entrevistado 3: é... (RISOS).. foi até.. esses dias eu tava em casa, daí eu vesti em casa a farda, minha primeira vez em casa, aqui já tinha vestido já.. aí eu vesti assim, e entrei dentro de casa assim, meio correndo atrás de alguma coisa, procurando, minha vó tomou um susto assim, foi engraçado porque.. porque é... você começa a ver que a farda faz a sociedade te ver como policial, é.. eu vi minha vó, tomou um susto, assim, e.. (RISOS) é engraçado, daí começa a fazer você ter... **refletir sobre o peso que você começa a carregar senhor,**

Pesquisador: uhum

Entrevistado 3: ... e também dá orgulho senhor. **Dá bastante orgulho⁴⁶.**

Pesquisador: e o espadim? O que ele representa para você?

Entrevistado 4: basicamente, acho que é.. apresentar pra nossa família né... o que a gente conquistou, assim, é mais apresentação mesmo, pessoal de fora, conhecer a gente.

Pesquisador: e como é que foi pra você colocar a farda?

Entrevistado 4: **ah.. foi bom.. bom.. bom...** porque que nem quando a gente ganhou a biriba, aquela sensação assim. ⁴⁷. nossa! Consegui né... tá se realizando um sonho..

Pesquisador: uhum

Entrevistado 4: ... é ... é bom.

⁴⁵ Neste momento da entrevista o Cadete embargou a voz com bastante emoção.

⁴⁶ Neste momento da entrevista o Cadete embargou a voz com bastante emoção.

⁴⁷ Neste momento da entrevista o Cadete embargou a voz com bastante emoção.

Pesquisador: tá. Eu fiquei sabendo que vocês receberam as biribas.

Entrevistado 11: recebemos.

Pesquisador: como é que foi isso pra você?

Entrevistado 11: nossa! (RISOS)⁴⁸ a hora que eu recebi ali, eu.. Cadete terceiro anista, nosso ex-Comandante de pelotão né? Ficou me olhando assim, parabéns! Você agora é um Cadete! Tá recebendo Cadete YYYYYYYYYY⁴⁹, e tal.. **e foi um outro momento muito forte, me arrepiei inteiro assim, pô! Bacana!**⁵⁰ Olhei ali meu nome ali! Cadete PM YYYYYY⁵¹, aí as luvinhas que também foi paga pelo pessoal, nossos instrutores, alguns receberam, outros ainda não... também, muito bacana assim.. uma coisa que marca. Marca muito, você ver o teu nome ali, agora sou eu que tô aqui, faço parte de fato. Isso eu acho muito bacana.

Apesar do Espadim ainda não ter sido entregue oficialmente, eles já o utilizavam para se acostumarem com a forma correta de andar, devido às práticas militares que determinam o seu porte, o seu recebimento não foi marcado com tanta emoção, pois representou mais uma tarefa a ser realizada do que a entrega em si.

Como é possível perceber pela análise das narrativas, a entrega do espadim não se apresenta marcada por tanta emoção, como é possível perceber nos trechos negritados que indicam a emoção que o entrevistado apresentou em que a utilização da biriba tem poder representativo para eles muito maior se comparado ao Espadim. A entrega da biriba ocorreu de forma interessante, aparentando ser ação da organização, articulada pelos coordenadores da EsO, para infundir no Cadetes o respeito pela farda e pela biriba que consubstanciam que eles representam a própria Organização.

Em data incerta, ainda dentro da quarentena, os Cadetes do primeiro ano foram dispensados para as suas residências; no período da noite, foram acionados para comparecerem à APMG o mais rápido possível; quando todos lá estavam, foram divididos em grupos que recebiam a instrução em bases específicas, em forma de rodízio; na madrugada construíram uma barraca improvisada chamada Bivac e dormiram por curto período de tempo; então foram acionados e chamados para mais uma instrução; neste momento os terceiro-anistas⁵² fizeram a entrega das biribas para os Cadetes. O discurso utilizado para este momento foi: **“a partir deste momento vocês são Cadetes da ESO”**, segundo o relato dos entrevistados não

⁴⁸ Neste momento da entrevista o Cadete embargou a voz com bastante emoção.

⁴⁹ Ele falou o nome dele. Suprimido para evitar a identificação.

⁵⁰ Neste momento da entrevista o Cadete embargou a voz com bastante emoção.

⁵¹ Ele falou o nome dele. Suprimido para evitar a identificação.

⁵² Nome dado aos veteranos da EsO; os calouros são os primeiro-anistas, e os do 2º CFO, segundo-anistas.

houve como segurar a emoção, aquele momento representou a realização de um sonho, daquilo que passaram um, dois, três anos estudando.

E não foi somente neste momento em que houve rito *quasi*-formal para a entrega das biribas, a prova da farda é um rito normal em que os Cadetes são chamados para provar a farda a fim de verificar a numeração correta. Este momento também foi carregado de emoção, a análise que pode ser realizada aqui não é a de terem alcançado um sonho, mas sim da felicidade que apresentavam em fazer parte da instituição. Para Friedland (2015) os objetos seriam os materiais pelos quais o *Institutional Substance* se consubstancia, no caso em questão utilizar a farda simbolizaria para os Cadetes que eles estavam sendo agraciados pelo *Institutional Substance* da organização e por poderem representar aquilo que ela significa.

Pesquisador: uhum. Vocês fizeram um exercício e vocês ganharam uma biriba, certo? Como é que foi esse momento para você?

Entrevistado 2: (SUSPIRO FUNDO)

Pesquisador: como foi esse momento?

Entrevistado 2: complicado.... foi... porque naquele momento todo mundo tenta segurar as emoções ali, mas acaba não... não dando muito certo, foi é.. quando eu olhei o meu sobrenome naquela biriba, e depois daquele exercício que eu me dediquei ao máximo, eu pensei em tudo que eu acabei de falar. Foi um resumo de toda a minha experiência em um só objeto. Eu olhei.. e eu olhei aquela.. eu olhei a biriba e pude... pude me sentir realmente como Cadete... porque até então era o boné... era o bixo-forme, e ao poder sentir a biriba, ganhar o globo anelar, eu pude ter a sensação de.. do.. de tudo que eu pude realizar, tudo que lutei pra conseguir, em um só momento assim. Foi realmente indescritível. Foi um momento.. foi um momento diferencial na minha vida.

Outra questão que orientou a entrevista narrativa realizada com os Cadetes foi quanto ao tempo durou para compreender tudo aquilo que os rodeavam; alguns responderam de forma categórica que o fizeram em duas semanas, sendo possível perceber que a pergunta pareceu complexa. Ficou clara a impressão que foi uma pergunta que os trouxe à realidade, porque parecia que eles estavam imersos de forma tão profunda na rotina que adotaram, que não perceberam que já tinham realizado compreensão, mesmo que parcial, de tudo aquilo que os cercava:

Pesquisador: deixar na surpresa mesmo. e... quanto tempo demorou pra você entender como é que tudo funcionava aqui?

Entrevistado 10: a rotina ESO?

Pesquisador: é.

Entrevistado 10: ah foi umas duas semanas... acho que.. é.. mais ou menos umas duas semanas, que a primeira semana foi aquele impacto né senhor..

Pesquisador: uhum

Entrevistado 10: a gente não dormia muito, comia em três minutos, a gente não tava muito... quando eles queriam, eles acionavam a gente, na segunda semana quando começou a gente teve aula, daí a gente começou a se adequar à rotina né... acho que é.. foi no final da segunda.. terceira semana...

Pesquisador: hmmm.. tá. Entendi. E quanto tempo você demorou pra fazer.. conseguir entender tudo o que tá acontecendo a sua volta aqui?

Entrevistado 11: Então, algumas coisas a gente tá meio que perguntando, agora o que que eu faço? Fui ao hospital, fiz a minha parte ali, agora tenho que passar, tem que despachar, não sei o que... com quem eu falo.. pra Comandante de pelotão, depois.. ah.. mas, o Comandante do pelotão não pode, vou direto.. não vou direto... algumas coisas assim, questão de cadeia de comando, premissas, enfim.. mas, quanto a isso já estou em adaptação, assim, creio que entrando nos eixos, entrando nos conformes.

Pesquisador: uhum

Entrevistado 11: agora o restante, acho que mais pela vivência né... acompanhar, perguntar, tem a... na época do senhor, tem a figura do segundo anista tutor ali, que vai instruindo ali, faz isso... não faz isso...

Pesquisador: uhum

Entrevistado 11: não é assim que faz, é assim que faz... creio que este aspecto foi bastante interessante também pra mim, nesta questão de adaptação aí.

Pesquisador: uhum. Entendi. E quanto tempo você demorou pra entender como é que funcionava isso daqui?

Entrevistado 13: acho que é gradativo né? Nunca cai a ficha de verdade eu acho...

Pesquisador: uhum

Entrevistado 13: acho que é bem gradativo. Não tenho um período exato assim.

As duas últimas perguntas desta bateria de entrevistas pretendiam propor análise ao Cadete; após perguntar sobre como a família estava dando suporte ao Cadete, foi questionado se realmente valia a pena estar ali e abandonar toda a família, durante as semanas, perdendo vários acontecimentos para permanecer à disposição da EsO. Estas questões possibilitam analisar se o Cadete tinha condições de perceber que estava adotando elementos de outra IL e se aquele raciocínio, que não aparentava ser racional (de abandonar uma rotina conhecida, em troca de uma rotina exaustante), valia a pena. Todos responderam que sim, que valia a pena, inclusive aqueles que tiveram um filho recentemente, perderam um ente querido ou até mesmo se encontram a quilômetros de distância de seus idosos pais, de forma positiva de que acreditavam estar no caminho correto.

Facilmente abandonam um deus em detrimento de outro, demonstrando o quão frágeis são os laços estabelecidos pelo *Institutional Substance*, porém, a análise da força que a rotina se apossa desses e os faz mantenedores, para

Friedland (2015) parece ser uma relação paradoxal, contudo é isso que pode ser analisado dos dados que foram coletados.

4.2.2 O vídeo da rotina do Cadete

O QUADRO 3 apresenta a transcrição do vídeo o qual aparenta corroborar as informações apresentadas pelos Cadetes acerca da rotina cronometrada a que eles se encontram submetidos.

Além disso, por meio das entrevistas não ficou claro as práticas que são adotadas pelos Cadetes, uma vez que os entrevistados somente ressaltaram que a rotina é muito puxada, muito corrida, sem especificá-la de forma clara, determinando o seu passo-a-passo, o que não significa que elas não existam, mas sim que as práticas da EsO podem ter sido absorvidas pela consciência prática dos Cadetes (GIDDENS, 2003), eles não conseguem explicá-las e simplesmente as adotam. Esse comportamento se adéqua à perspectiva proposta por esta dissertação, pois absorver tais práticas ou deixar que a consciência prática assuma o controle das práticas pode significar que o Cadete aceitou que aquele *Institutional Substance* guie as práticas por ele adotadas.

A primeira prática que é percebida por meio deste vídeo é que todos os Cadetes são acordados no mesmo horário, por meio de sistema de alto falante, o qual ainda é encontrado na EsO nos dias de hoje. A rotina diária que o Cadete adota é: arrumar os quartos, deixando todas as camas no mesmo padrão; limpar e passar enceradeira pela manhã; tomar café; e ter a primeira formatura em que se presta continência à bandeira.

Novamente é possível perceber a importância dos objetos para a corporificação do *Institutional Substance* e também a forma como ele se articula por meio da emoção. A bandeira em si nada mais é do que um pedaço de pano costurado de forma que as cores e figuras formam um desenho; qualquer pedaço de pano, portanto, poderia representar uma bandeira. Contudo, há um pedaço específico de pano que adquire o conceito de bandeira, quando o *Institutional Substance* parece atuar, por meio do seu caráter substantivador ele concede valor àquele objeto e alcança a capacidade de representar uma nação.

DIMENSÃO VISUAL	DIMENSÃO VERBAL
<p>Imagem do pátio da academia mostrando o rancho</p> <p>Cadetes se levantando das camas Cadetes arrumando a cama Cadetes limpando o quarto Cadetes fazendo a barba</p> <p>Cadetes tomando café da manhã Cadetes prestando continência à bandeira</p> <p>Com os Cadetes em sala de aula, um dos Cadetes realiza a entrevista tendo a sala ao fundo</p> <p>A repórter se encontra em uma sala em que os Cadetes se encontram conversando aos fundos, e ela sai do quadro pela direita. A imagem muda, e aparece outro ambiente no momento em que outro grupo de Cadetes se encontra alinhados ao fundo com armas na mão, realizando uma instrução de tiro. A repórter entra no quadro pelo lado esquerdo.</p> <p>Cadetes efetuando disparos a comando do instrutor.</p> <p>Cadete concede a entrevista, alguns Cadetes ficam ao fundo da imagem conversando.</p> <p>Em outro ambiente, a repórter não aparece, mas narra um grupo de Cadetes realizando atividades físicas em uma pista de pentatlo militar.</p> <p>Aparece um Cadete bombeiro realizando rapel no interior do bloco de alojamentos.</p> <p>Mostra o prédio da administração da academia.</p> <p>Comandante da Academia, na sua sala, falando ao microfone.</p> <p>A imagem retorna para a pista de pentatlo militar em que um Cadete esbaforido é entrevistado. Ao fundo outros Cadetes permanecem conversando.</p> <p>A escola está formada, e o pelotão rompe marcha cantando o hino da APMG no pátio da academia. Encerra imagem.</p>	<p>ALUNO: escola de formação de oficiais! Alvorada! Escola de Formação de oficiais! Alvorada!</p> <p>REPÓRTER: lá fora o sol ainda não apareceu, mas no alojamento alto falante anuncia que é hora de levantar, arrumar a cama, organizar o quarto e cuidar da higiene pessoal. Esse é o início da rotina dos Cadetes que integram a escola de formação de oficiais. Em seguida, café da manhã, primeira formatura do dia e sala de aula.</p> <p>ALUNO: até tinha prestado outros vestibulares, mas como aqui proporciona até uma... você já entra com uma profissão e com uma perspectiva de crescimento profissional, o que dá uma certa estabilidade muito grande e um futuro promissor.</p> <p>REPÓRTER: Durante os três anos de internato, e quase quatro mil horas-aula, os Cadetes recebem orientações na área jurídica e humanística, com disciplinas como direitos humanos, ética e filosofia. Um terço da escola é dedicada à prática policial, como trânsito, abordagem e tiro. O treinamento é feito com calibres variados.</p> <p>ALUNO: Aprendi bastante a técnica, a tática que você precisa pra trabalhar corretamente na rua.</p> <p>REPÓRTER: Para ser PM é necessário muito preparo físico. E o pentatlo militar é um desafio. É preciso ultrapassar obstáculos que não diferem muito do irão encontrar na prática. Situação semelhantes para os bombeiros. Com cursos de graduação, pós-graduação e extensão, é uma das maiores academias de Polícia Militar da América do Sul.</p> <p>COMANDANTE DA ACADEMIA: Atualmente trabalhamos num ensino moderno, num ensino atualizado, num ensino onde os policiais militares aprendem efetivamente a lidar com problemas sociais, são os legítimos protetores da sociedade.</p> <p>ALUNO: Uma base jurídica boa para você trabalhar na rua, mais a base ética, então que tem a escola de oficiais, escolhi a Escola de Oficiais e por enquanto estou muito feliz.</p> <p>ALUNOS CANTANDO: no manejo do livro e das armas, preparamos o nosso porvir, que aspiramos de louros e palmas, mas na ânsia de ao povo servir.</p>

QUADRO 3 - ANÁLISE DE VÍDEO

FONTE: Vídeo (2015).

A forma como os indivíduos aceitam aquele objeto como representativo da nação é pela emoção que a bandeira carrega em si. Para os militares é chamado de patriotismo, prestar continência à bandeira pela manhã representa servidão daquele indivíduo àquele país que ela representa. A relação *Institutional Substance*, objeto e emoção, parece se articular desta forma, estabelecendo relação recursiva e constitutiva entre eles.

Após prestarem continência à bandeira os Cadetes apresentam rotina diária de estudos no período da manhã e da tarde, com aulas teóricas, de técnicas policiais e educação física, que no vídeo aparentam ser bem desgastantes.

Os Bombeiros-Militares (BMs) também fazem parte da EsO, porém a análise desta dissertação se reserva à formação PM, havendo de se considerar a possibilidade da influência da presença de tal elemento na formação policial, o que outros estudos poderão identificar. Ao final do vídeo é apresentada a Escola em forma em que os Cadetes rompem marcha e seguem cantando o hino da APMG.

A própria forma como os Cadetes marcham simboliza que eles pertencem àquele grupo: braço estendido; punhos cerrados; devidamente coordenado com a marcha; pé direito à frente; braço esquerdo a noventa graus à frente; braço direito ao longo do corpo; pé esquerdo à frente, o braço direito é estendido a noventa graus; o braço esquerdo retorna em movimento contínuo.

É possível perceber como a prática e a identidade interagem representando os elementos da IL. A prática de marchar em determinado movimento faz com que outras pessoas identifiquem aqueles indivíduos como Cadetes e aqueles que estão realizando aquele movimento também se definem assim ao exaltar a realização de tal prática, portanto a prática se torna atributo da identidade assim como estes dois elementos se relacionam.

4.2.3 O Comandante da EsO

A entrevista com o Comandante da EsO foi autorizada pela Comandante da APMG nos termos do ofício constante no APÊNDICE B. Esta entrevista ocorreu na sala do próprio Comandante, em ambiente tranquilo quando os Cadetes se encontravam em sala de aula, destaca-se que a sala do Comandante fica no bloco

de alojamentos da EsO, indicando que a supervisão dos alunos é facilitada e realizada de forma rigorosa devido à proximidade que ele se encontra.

O Oficial que foi entrevistado atua na APMG há muitos anos, tendo conhecimento substancial da rotina dos Cadetes, bem como do comportamento que a organização espera destes Cadetes. A entrevista durou 41min47seg e foi inteiramente transcrita, momento em que já era realizada a análise por parte deste pesquisador. Já na primeira questão foi possível identificar que os Cadetes de 2015 obedecem a mesma rotina demonstrada no vídeo, o qual foi realizado no ano de 2006:

Comandante: como o alvorada. Então, todos são acordados, eles tem as... tem que ir para o café da manhã, às seis e cinco, aqueles que preferem não tomar café no refeitório, eles tomam café em seus alojamentos ou na copa, dentro do bloco.

Pesquisador: uhum

Comandante: é... seis e quarenta e cinco, eles tem a revista do alojamento, né?

Pesquisador: uhum

Comandante: nos dias normais, porque dias que nós temos ensaio ou desfile, essa rotina é adiantada em quinze minutos. Então, ao invés de seis e quarenta e cinco, às seis e trinta é feita a revista do alojamento. Eles têm que deixar os móveis limpos, o chão limpo, sem lixo dentro do alojamento, tudo bem organizado.

O Comandante acrescentou que há uma diferença entre os três anos de escola, em especial que, na data da entrevista, o primeiro e segundo anos se encontravam em fase de internato, sistema em que eles têm que permanecer na APMG no período de segunda a sexta, sendo somente liberados no final de semana, desde que não tenham cometido nenhum tipo de alteração; já o terceiro ano se encontra em sistema de externato em que após o término das aulas são dispensados devendo se apresentar na APMG logo cedo no dia seguinte.

O Comandante da EsO também acrescentou de forma clara como ocorre a rotina durante o período da noite, em que ficam na EsO somente o primeiro e segundo anos:

Comandante: e às dezoito e quinze é o máximo para o segundo e terceiro CFO. É o horário que encerram as aulas para o período da tarde. Depois disso, eles entram em forma para a liberação do terceiro CFO. Primeiro e segundo CFO vai entrar em forma somente no.. para o jantar. Às oito e trinta.

Pesquisador: ok.

Comandante: e daí pernoite às vinte e quinze. Tem um pernoite para conferência, leitura de boletim, recados, e horário de estudo obrigatório até

às vinte e uma horas. Aí eles são liberados, vinte e três horas silêncio no bloco e apagar as luzes, aqueles que quiserem deitar antes é livre, e aqueles que quiserem ficar depois é em silêncio e com as luzes apagadas.

Assim, é possível perceber que estes Cadetes ainda continuam imersos na rotina da escola mesmo depois que as aulas acabam, portanto a Organização procura ocupar todo o tempo daquele Cadete, exigindo dele dedicação total ao ensino, e para esta Corporação.

Conhecedora desse envolvimento a EsO sabe que os Cadetes se apresentam na APMG com sentimento de ansiedade e que esperam ali encontrar muitas lendas e fatos que ocorreram há anos, os quais chegam aos ouvidos dos candidatos ao CFO, contudo, conforme relato do Comandante da EsO, houve mudança na forma como eles conduziram a recepção dos Cadetes.

Ainda na fala é possível perceber que têm se identificado que o “nível intelectual”⁵³ dos Cadetes têm aumentado e que tais pessoas abandonam suas vidas para se dedicarem à EsO, e toda a preparação que tinham realizado para seguir a carreira militar:

Comandante: é... e os Cadetes se destacaram positivamente, fazendo perguntas pertinentes, um inclusive falou com o palestrante em inglês, né.. então foi bem bacana, é.. dá pra ver que o perfil deles é de pessoas bem preparadas.

Pesquisador: uhum

Comandante: que estão buscando a carreira militar.

O Comandante também destacou as atribuições de serviço de cada um dos Cadetes em cada fase da Escola, conforme pode ser visualizado no QUADRO 4. É possível perceber que ao longo da formação o Cadete recebe inúmeras instruções; ao realizar o serviço de guarda ao quartel ele tem algumas responsabilidades e, conforme ele vai sendo promovido na carreira (Cadete do 1º Ano, para Cadete do 2º Ano, para Cadete do 3º Ano, e depois Aspirante-a-Oficial), começa a adquirir mais responsabilidades, até o momento que começa a exercer a função de Oficial para a qual ele é formado.

Também é possível perceber que a própria estrutura da PMPR é representada nas escalas que a EsO realiza, pois a hierarquização e burocratização

⁵³ Nível intelectual foi o termo que o entrevistado apresentou durante a entrevista.

se encontram sendo realizadas de forma muito clara quando se vê a divisão de tarefas e um canal de comando claro. O QUADRO 4 demonstra como isso ocorre.

	1º ANO	2º ANO	3º ANO
Bloco da ESO	Plantão ao Bloco: Responsável pela manutenção e limpeza do bloco de alojamentos.	Comandante do Bloco: Responsável pela coordenação da equipe de serviço do 1º ano para a realização da manutenção do bloco de alojamentos, e cumprir os horários do bloco (como horário de estudos, pernoite, etc)	Dia-à-ESO: Responsável por fiscalizar o serviço do bloco e buscar possíveis alterações, também é responsável por manter a segurança do bloco e apoio na guarda da academia.
Academia	Sentinela: Após receber a instrução de armamento e tiro, o Cadete começa a realizar a guarda de todas as instalações da APMG, mas ainda concorre às escalas de plantão ao bloco.	Comandante da Guarda: Ele se torna o responsável por realizar a coordenação do serviço de guarda ao quartel, em especial dos outros Cadetes que estão na posição de sentinela.	Adjunto ao Oficial de Dia: Responsável por auxiliar o oficial de dia no cuidado com as instalações de toda a academia, e por manter a segurança de todos os policiais que estão ali alojados, além disso, é o responsável por verificar se existem alterações em toda a academia.
			Respondente ao Oficial de dia: Função que este Cadete desempenha a partir de determinado período do terceiro ano de ESO, em que o Oficial de Dia deixa de permanecer no quartel, tendo por responsabilidade as funções do Oficial de dia.

QUADRO 4 - EVOLUÇÃO DO SERVIÇO DO CADETE

Fonte: próprio autor (2015).

Além das funções ditas “serviço” acima realizadas os Cadetes também compõem o Batalhão EsO em que cada um dos Cadetes realiza um determinado tipo de função específica, e também há um canal de comando hierarquizado ao qual todos estão subordinados.

Para o 1º CFO⁵⁴, os Cadetes possuem somente a função de chefe de turma, a qual é realizada em forma de rodízio entre aqueles que compõem o respectivo pelotão. Esta função também é exercida durante os três anos de escola. Além disso, estes Cadetes são designados para missões específicas, como por exemplo informática, eletricista, enfim, funções de manutenção do bloco nas quais tem por prática executar as atividades em si.

⁵⁴ 1º CFO: nome dado à turma que está no primeiro ano do Curso de Formação dos Oficiais.

Para o 2º CFO as funções são as mesmas do primeiro ano, contudo eles assumem a função de coordenação e já podem assumir algumas funções no Diretório Acadêmico do Guatupê (DAG), que é uma agremiação que os Cadetes possuem e que tem por finalidade buscar melhorar as condições destes policiais que ali permanecem em fase de internato.

Para o 3º CFO, que exerce a função de comando plena, conforme dito pelo Comandante da EsO, ele também assume a função de chefe das missões específicas, além da função de Comandante dos pelotões, Comandantes de companhias e Comandante do batalhão EsO, portanto nesta fase o Cadete do 3º ano assume a responsabilidade por fiscalizar a manter a escola exercendo as suas atividades rotineiras, além daquelas demandas pela Coordenação da Escola.

Ainda compondo esta estrutura existe a função do Oficial Coordenador, em que cada turma de Cadetes policiais ou bombeiros conta com um Oficial de ligação entre o Comando da EsO e as demais áreas da Academia:

Pesquisador: voltando um pouco ainda, com relação ao oficial coordenador.

Comandante: aham

Pesquisador: qual é a função dele nesse sistema de formação do primeiro, segundo e terceiro ano? Como é que ele atua nesse processo?

Comandante: o Oficial coordenador nós temos um para cada turma. Por turma eu chamo terceiro PM, terceiro BM, então terceiro pm é uma turma, e terceiro bombeiro é outra turma, segundo PM, é outra turma, eu não tenho segundo bombeiro.

Pesquisador: uhum

Comandante: e daí primeiro PM é uma turma, e primeiro bombeiro é outra turma. Então eu tenho um oficial coordenador pra cada turma dessa aí, alguns com poucos Cadetes, outros com muitos Cadetes né. É... o Oficial Coordenador é o responsável pela orientação geral, tudo em relação à parte de cursos. Então o que que o coordenador não faz: ele não marca aula, ele não é responsável por essa parte de ensino. Né então, marcação de aula, é.. pedido de revisão de prova, análise de prova, toda essa parte de ensino fica com a divisão de ensino. A coordenação ela vai verificar o cumprimento do QTS⁵⁵, se tá tudo certinho, se tá.. o instrutor tá vindo, se o aluno tá em sala de aula, vai fazer a orientação dos Cadetes, lá no primeiro ano quando eles chegam. Ele vai passar toda a rotina da escola, junto com o terceiro ano, o terceiro ano vai auxiliá-lo, o coordenador vai fiscalizar, essa orientação inicial aos primeiro anistas, né pra.. eles se adaptarem à rotina da escola. Porque queira ou não queira é um rotina bem preenchida né? Então eu tenho atividade por exemplo no primeiro ano no período de adaptação, eu tenho atividade das seis da manhã, às vinte e duas horas. Então é um rotina bem preenchida. Né, claro que com os intervalos de almoço, jantar, mas é o dia inteiro em atividade, tem horário pra tudo. Então eles têm que se acostumar com essa organização. Então o coordenador ele fica junto do terceiro ano, nessa orientação ao primeiro anista. Então ele é o fiscalizador, ele fiscaliza como que tá sendo orientado, se tá sendo

⁵⁵ Quadro de Trabalhos Semanais.

orientado corretamente, se o terceiro anista está exercendo a função de comando, da maneira correta, ou da maneira que ele entende correta, é.. ele.. ele funciona é... **quase que como um pai, então o Cadete tá com problema, ele vem e conversa, expõe os seus problemas, ele vai buscar a solução junto a seções na academia, ele é o intermediador.** Então o Cadete não faz contato com as outras seções da academia né.. porque senão o pessoal não consegue trabalhar, imagina.. eu tenho duzentos e três Cadetes, se cada Cadete for conversar com todo mundo, as outras seções não funcionam. Porque sempre vai ter um Cadete perguntando, perguntando, perguntando. Então o oficial é o intermediador.

[...]

Ele é o responsável, né? Nós costumamos falar que o coordenador ele tem filhos.

Pesquisador: uhum

Comandante: os Cadetes são filhos deles né? Então ele tem que cuidar desses Cadetes como filho. Ele tem que ter.. demonstrar interesse, né, ele tem que buscar sempre a solução e a correção das atitudes. Então essa é a função do coordenador junto aos coordenados.

Conforme consta na parte grifada acima, a função de coordenador da escola vai muito além da simples manutenção do Cadete dentro das formalidades legais que a EsO determina, mas é aquele tipo de pessoa em quem o Cadete se espelha, e que busca nele um referencial para conversar e ser aquela pessoa que o auxilia na compreensão daquela realidade que está cercado aquele Cadete. Portanto, o Oficial Coordenador atua como um *Sensegiver* indicando para o Cadete qual o significado que deve ser dado àquilo que o cerca.

Na entrevista que foi realizada com os Cadetes foi percebido que aparentam existir dois mundos na Corporação, um que aparenta existir na execução da atividade-fim, e outro que aparenta se estabelecer no período de formação, na APMG. E para explicar como a Academia lida com isto, o Capitão explanou que a Academia tem analisado a questão de que para o Cadete do primeiro ano, a sua entrada na escola pode parecer um intenso processo de socialização, o que, para este pesquisador, aparenta ser um processo de *Sensemaking* e de *Identity Work* contínuos que desgasta muito o Cadete, e diante disso, o comando da EsO percebeu que ao invés de manter o Cadete isolado durante os quarenta dias não seria algo bom para a instituição, uma vez que se assim o fosse, o Cadete não teria condições de racionalizar se aquilo era o que ele realmente queria, ao que se supõe decorrer da forte intensidade do processo de *Sensemaking* e de *Identity Work* que é realizado.

Comandante: qual que foi a visão que nós tivemos esse ano, né. Algum tempo nós vínhamos colocando os Cadetes em um período de quarentena. Que era chamado de quarentena. É um período de adaptação. Então eles vinham e ficavam um período dentro da academia aqui. Sem poder sair, pra aprender a rotina, pra ter um intensivo né, de instruções em relação a tudo. Que ele iria utilizar durante os três anos de CFO e na carreira inteira, né...

Percebendo isto, houve uma mudança no plano de formação destes Cadetes e foi acordado que eles poderiam ir para casa para que pudessem relaxar e perceber se era aquilo que realmente almejavam, contudo, conforme foi visto anteriormente, este processo de liberação do Cadete no final de semana resultou em um conflito entre as Ordens Institucionais Família e Corporação, representadas por suas lógicas, em que o Cadete se via envolvido uma Lógica Familiar, e tinha que abandonar para retornar para a APMG, o que demandava um esforço considerável destes Cadetes.

esse ano nós fizemos um pouco diferente, o período de adaptação ele foi um internato né, ele está sendo um internato, mas no começo ele foi um internato um pouco mais puxado. Com horários um pouco diferenciados, mas havia liberação no final de semana, pro Cadete dar aquela relaxada, ir pra casa, conversar com a família, tranquilizar a família também né, porque a família também fica preocupada né.

Pesquisador: uhum

Comandante: ela sabe que o Cadete tá aqui, e tá numa rotina intensa, mas ela não sabe o que que tá acontecendo. Né, então ela tem interesse, ela tem curiosidade, então nós pensamos que final de semana seria melhor liberar o Cadete, pra ele dar aquela relaxada, até o ócio produtivo né.

Pesquisador: hum

Comandante: ele chega em casa, dá aquela pensada, é isso mesmo que eu quero? Então se ele voltar pra cá na segunda... no domingo à noite, é porque ele tá satisfeito. Ele teve tempo pra pensar, porque muitas vezes o que acontecia, ficava quarenta dias aqui, né, quarenta dias de internato, aquela correria, ele não tinha tempo pra pensar se era isso que ele queria, e daí chegava no final da quarentena, quando a gente não pode mais chamar os suplentes, aquele pessoal que tá interessado, pô! Será que vai ter vaga, será que vão me chamar, né, e daí já teve aula, já passou de quinze por cento da carga horária de algumas disciplinas, a gente não pode mais chamar suplente. Então daí no final da quarentena, ele.. aí quando ele tinha aquele, aquela parada, ele pensava, "Pô! Não é isso que eu quero!". E ia embora, aí pedia pra ir embora, pedia baixa. E daí a gente não tinha oportunidade de chamar o suplente que muitas vezes poderia ficar aqui a carreira inteira. Então a gente pensou nesse momento pra ele dar aquela relaxada, aquela desestressada, ter o contato com os seus familiares, pensar se é realmente isso que ele queria. Que ele quer, né, pra sua carreira, e daí retornar tranquilo. Mais aliviado pra mais uma semana de trabalho.

E com relação à questão do ensino, eles também entenderam que ensinar técnicas policiais ao primeiro ano, neste primeiro momento, não apresentaria resultados efetivos, e por isso buscaram fornecer para este Cadete os conceitos

militares básicos para que ele possa sobreviver e compreender como funciona a EsO e a Academia, “...Pra que daí quando ele tiver com sua parte básica bem fundamentada, bem solidificada, ele comece a ter as instruções a respeito de polícia” (**COMANDANTE DA EsO**, 2015).

Contudo, a questão prática da academia, com relação ao ensino da atividade-fim da Polícia Militar, o Comandante da EsO respondeu que o foco da escola é ensinar ao Cadete aquilo que deve ser realizado de forma correta, portanto a base teórica tem que ser muito bem ensinada e absorvida pelo Cadete, o que aparenta reforçar a existência de ambientes institucionais orientados por Lógicas distintas, principalmente quando o entrevistado utiliza as frase negritadas no trecho abaixo, indicando a existência de um aqui e um lá, que aparentam serem de organizações diferentes, mas ambos estão sob a égide da PMPR.

Pesquisador: E como é que a prática, a prática da atividade policial militar, ela entra nesse processo? Por que, assim, o senhor comentou que é passada uma doutrina, é passado um ensinamento, é passado ensino, mas como é que a prática da atividade policial, da atividade fim, ela entra nesse processo de formação do Cadete?

Comandante: nós temos uma preocupação muito grande em ensinar o conceito correto para o Cadete. Então que ele **saia da escola de oficiais**, com a formação teórica muito solidificada, para que **ele não chegue na rua**, e daí fale assim: “não, mas isso aí não funciona, aqui não é assim”. **Não é assim, então tá errado. Porque assim funciona!**⁵⁶ Eu fiz **lá na escola** de oficiais e funciona. Se vocês não estão fazendo, nós vamos corrigir isso aí. Só que pra isso, pra que **ele chegue e fale: tá errado!** Ele tem que estar muito solidificado com a ideia do conhecimento. **Porque se ele chegar com o conhecimento meio fraco, ele vai ser engolido.** Então a gente tem a preocupação de que o Oficial, de que o Aspirante **saia daqui** com o conhecimento teórico muito forte. Muito bem embasado, pra que daí na **prática** ele consiga aplicar a teoria correta, e não entrar na subcultura e achar que a teoria tá errada, e a prática é a que funciona. A prática errada que funciona.

Apesar disso, ao longo da evolução do Cadete dentro da EsO, ele vai realizando atividades de contato com a atividade-fim, por meio de estágios realizados na atividade operacional, principalmente no acompanhamento do serviço do Oficial CPU das unidades da capital e também no planejamento do policiamento de jogos de futebol que são realizados nesta cidade.

A APMG também pretende aumentar este contato dos terceiro-anistas com a atividade-fim da corporação, tendo o seguinte planejamento:

⁵⁶ Nesta parte negritada da entrevista, o Comandante da Escola falou de forma bastante incisiva.

Comandante:Pro ano que vem, a nossa intenção é alterar um pouco essa questão do estágio operacional, então, além dessas funções de acompanhante do Oficial CPU, colocar o terceiro anista na função de oficial de operações das companhias. Companhias de área. Das unidades operacionais, então o que que ele... então como que vai acontecer: a idéia é colocar o Cadete, ligado à uma companhia operacional, então ele vai ter o Capitão que vai ser o oficial supervisor do estágio dele, o Tenente, o subComandante, os Tenentes da companhia vão ser supervisores do estágio, e eles estarão ligados a essa companhia durante esses quatro meses. Então ele vai rodar em duas companhias durante o ano. Quatro meses no primeiro semestre, e quatro meses no segundo semestre. No intervalo, ele vai ter a função de acompanhante do oficial CPU. Qual é a ideia? A ideia é que ele entenda a rotina de uma companhia operacional, o que que a companhia atende, o que que a companhia produz com relação a planejamento, ele vai auxiliar o Comandante no planejamento das operações, e já no segundo semestre, ou até mesmo no fim do segundo semestre, ele vai comandar pequenas operações, dentro da área da companhia. Então ele vai exercer a função de oficial de operações da companhia. Então essa é a ideia de colocar mais a parte prática pro Cadete do terceiro ano.

Pesquisador: tá.

Comandante: quando ele já tem um conhecimento mais solidificado, ele já sabe como funciona, ele já sabe como que deve funcionar. E daí ele vai ter conhecimento suficiente pra propor melhorias né, e não ser engolido pelo acontece geralmente. Então ele vai ter condições teóricas pra propor teorias pra unidade de área. Então é essa a ideia do estágio operacional.

Isso indica que apesar de aparentar existir dois ambientes distintos, o foco da APMG é preparar o policial para executar as atividades-fim da Corporação, por mais que para isso eles tenham que estabelecer ambiente aparentemente diferente do real.

Para encerrar a entrevista, foi questionado como a EsO lida com a emoção, vindo resposta que continha conteúdo mais voltado para o sentido psicológico do que da visão que a escola tem da emoção.

Comandante: bom. A emoção aflora muito no serviço policial né. Então o policial militar, ele **tem que ser muito controlado**. Muito ciente de suas emoções, porque senão a gente corre o risco de ter um oficial, um policial na ocorrência chorando junto com a vítima.

Pesquisador: uhum

Comandante: então isso não pode acontecer, então a emoção, a parte psicológica do Cadete tem que ser muito trabalhada, nós temos hoje na academia aqui o serviço especializado, então nós temos médico, nós temos psicólogos dentro da academia.

No começo de seu relato, o Comandante destaca que o policial deve ser muito controlado de suas emoções, então eles procuram adotar mecanismos com o apoio de psicólogos para controlar como anda a emoção dos Cadetes. Além disso, o Comandante da EsO também confirmou que em “virtude de rotinas, em virtude de

mudanças de rotina eles podem em um certo momento ou outro apresentar um desvio de comportamento e isso é sempre.. sempre buscada a solução.” (COMANDANTE DA EsO, 2015), confirmando o que foi identificado na análise de conteúdo. A organização aparenta selecionar os elementos da IL e espera que o indivíduo apresente tais elementos, sob pena de sanção. Tanto a monitoração das práticas (GIDDENS, 2003), quando o *Identity Work* (WATSON, 2008) precisam apresentar por resultados aquilo que a EsO, e a própria organização, espera dos indivíduos.

Ao final da entrevista, depois de desligar o gravador, em conversa por aproximadamente uma hora, percebeu-se que o Cadete, ao entrar na EsO e se adequar a sua rotina, possui emoção de pertencimento àquela Escola; que este sentimento também é levado pelo Cadete ao longo de sua carreira policial; que alguns policiais parecem perdê-lo ao longo do caminho e, mais importante, a escola tem a responsabilidade de ensinar o Cadete e mantê-lo dentro dessa emoção.

4.2.4 Conclusão da análise do período de formação

As análises que foram estabelecidas nesta fase da pesquisa permitem concluir que antes de entrar na APMG, cada indivíduo apresenta uma identidade particular, proveniente das relações sociais que estabelecem na convivência em sociedade e que cada um apresenta uma identidade diferente entre si. Em determinado momento estes indivíduos se deparam com os elementos sedutores das IL que permeiam a PMPR e conseguem se identificar com os atributos que elas apresentam, seja com o interesse de prestar o serviço de segurança pública à sociedade, seja para participar dos ritos militares.

Para conseguir adentrar de fato no seio organizacional o indivíduo, inicialmente chamado de candidato, precisa alterar sua rotina e cumprir os requisitos impostos pelo processo de seleção que a organização, como também aos que a própria sociedade impõe por meio de suas leis. Antes mesmo de entrar na PMPR, o indivíduo precisa moldar suas práticas para atender ao elemento da legalidade, o qual representa uma categoria da IL e que influencia o indivíduo por meio da

organização, antes mesmo que ele seja aceito em seu meio. A legalidade já foi identificada na análise de conteúdo.

Essa mudança de rotina pode demandar a realização do *Identity Work*, pois dentre as etapas de seleção há a prova escrita realizada pelo vestibular da UFPR e também provas físicas, as quais demandam dedicação e empenho. Se o candidato apresenta atributo de identidade “desleixado”, “não dedicado” ou “sem foco” possivelmente precisará mudar sua identidade, para cumprir estes requisitos, o que de fato ocorreu com alguns dos Cadetes entrevistados.

Após passar pelo processo de seleção o candidato é imerso na rotina da EsO, nos primeiros sessenta dias é demandado que adote as práticas exigidas pela organização (em especial a rotina) e também que apresente os atributos da identidade que simbolizem aquilo que a organização espera de um Cadete, para isso o indivíduo inicia a realização de intensos processos contínuos de *Identity Work* que podem ser visualizados pelo fato de que os próprios indivíduos não conseguem perceber a mudança de sua autoidentidade, necessitando do apoio de outros indivíduos que o conheceram antes da APMG para apontar tal mudança.

O processo de *Sensemaking* também aparenta se instalar devido ao constante bombardeamento de dicas e gatilhos que provavelmente acionam tal processo, os quais podem ser visualizados quando os terceiro-anistas demandam a execução de missões, como também pela necessidade de se adequarem àquilo que a organização espera deles.

Neste período a emoção também aparenta ser elemento chave na manutenção da submissão do Cadete àquilo que a organização demanda, pois enquanto ele acreditar, ter confiança de que aquilo que faz é o correto, entender que aquilo vale a pena e crer que aquilo é o melhor para ele, permanece abandonando o seio familiar e se submetendo às normas da APMG.

Após esse o primeiro ano do CFO o Cadete começa a evoluir no processo de formação, que aparenta demandar continuamente a ação do *Identity Work*, uma vez que o foco da formação aparenta formar o indivíduo para a ação policial, para o mundo fora da APMG, e que os três anos de curso representam momento em que tudo que ali for ensinado poderá resultar em ruins ou bons Oficiais.

Conforme o Cadete cumpre os requisitos que a organização espera dele, em especial devido à consciência prática (GIDDENS, 2003) que parece assumir o controle das ações dos indivíduos, vai adquirindo maiores responsabilidades e, além

de ser promovido ano a ano, a cada novo passo alcançado um novo degrau se apresenta com mais responsabilidades, mais tarefas de coordenação e comando, maior número de subordinados e aproximação com o mundo externo da APMG por meio dos estágios operacionais e administrativos que realizam lá fora.

Ao terminar o CFO o Cadete recebe a Espada, símbolo do Oficial, indicando que ele passou por mais uma fase na carreira policial e que se encontra pronto para comandar fração de tropa. Percebe-se nesta primeira fase da carreira que a APMG aparenta ser orientada por uma LÓGICA MILITAR que define:

- as PRÁTICAS que são adotadas na APMG: cumprimento de horários, divisão de tarefas, subordinação hierárquica, foco na missão, asseio pessoal e do fardamento, comportamento exemplar, sanções físicas, a continência, a ordem unida⁵⁷;
- a IDENTIDADE que o indivíduo deve apresentar, visível por meio de seus atributos: dedicação, empenho, estar pronto, exemplo, voluntariedade para as tarefas, abnegação, autoentrega;
- os VALORES que são emanados e determinados pela PMPR: respeito, obediência, companheirismo, exemplo para os outros, prontidão, liderança, amor à bandeira, patriotismo, altruísmo;
- os OBJETOS: a espada, o espadim, a farda, a biriba, as luvas⁵⁸;
- a ESTRUTURA: hierarquizada, unidade de comando, burocrática, impessoal.

Também é possível perceber que existe uma Lógica POLICIAL quando se percebe:

- a PRÁTICA, o ensino é majoritariamente voltado para a formação policial, focado na execução do serviço de segurança pública, porém a parte prática se localiza em um nível teórico;
- a IDENTIDADE se apresenta como um policial que está pronto para servir à sociedade, buscando proteger aqueles que necessitam de ajuda;
- os VALORES que são: liderança, legalidade, moralidade, proatividade, ostensividade;

⁵⁷ Comandos que determinam os movimentos de deslocamento, ou continências, que um indivíduo ou um grupo de militares (pelotão, companhia, batalhão etc).

⁵⁸ Nome dado às platinas de tecido que vão no ombro dos oficiais contendo desenhos de estrelas. A cor e a quantidade de estrelas definem o posto (grau hierárquico) do Oficial.

- os OBJETOS representados pela farda, biriba, armas, coletes, cintos de guarnição;
- a ESTRUTURA, visível pela subordinação ao Governo do Estado tendo um civil como chefe.

A partir da visualização destas Lógicas é possível perceber que aparenta não existir conflito entre elas, mas que ambas se complementam a fim de formar o Cadete. De um lado é possível perceber que, durante o *enactement* contínuo, as práticas organizacionais aparentam serem orientadas por Lógica Militar, ao passo que o conteúdo teórico que o Cadete recebe tem foco orientado por Lógica precipuamente Policial, voltado para executar a atividade no âmbito externo da APMG, por isso que em algumas narrativas foi possível perceber a afirmação: o mundo lá fora. É possível perceber que neste início de carreira o PM aparenta ser orientado por uma **LÓGICA MILITAR-POLICIAL**, militar em primeiro lugar porque ela se apresenta como aquilo mais forte orientado a EsO.

4.2.5 A narrativa dos Aspirantes-a-Oficiais

A entrevista com os Aspirantes-a-Oficiais foi difícil de ser realizada, uma vez que a rotina deles é muito atribulada. Na PMPR quando um Cadete se forma na APMG, ele gradua como Aspirantes-a-Oficiais sendo classificado nas diversas unidades policiais do Paraná, podendo ser alocado para executar três funções: auxiliar de Comandante de Companhia, Comandante de grupo tático (ROTAM⁵⁹) ou então desempenhar a fiscalização do serviço do Oficial CPU⁶⁰, sendo esta última a mais comum.

A função de Oficial CPU tem por foco fiscalizar o serviço operacional da unidade e, na ausência do Comandante da unidade, ou de algum outro oficial mais antigo⁶¹, é o responsável por tudo o que acontece na unidade. A sua responsabilidade varia do controle das viaturas até o comparecimento em

⁵⁹ ROTAM: Rondas Ostensivas Tático Móvel

⁶⁰ CPU: Coordenador do Policiamento da Unidade

⁶¹ Oficial mais antigo é aquele que possui posto hierárquico superior.

ocorrências de vulto⁶², inclusive se envolvendo em algumas delas, como confrontos armados, por exemplo.

Durante o processo de formação o Cadete é preparado com o propósito imediato de executar esta função, por isso o Comandante da EsO comentou que a APMG busca passar o máximo de conteúdo teórico possível para que quando formado o Aspirante-a-Oficial consiga desempenhar o serviço e fazer com que as rotinas sejam realizadas de acordo com aquilo que a Corporação espera ou define como comportamento adequado. Ou seja, assim como os Oficiais Coordenadores para os Cadetes, o Aspirante é o *Sensegiver* aos policiais a ele subordinados, pois é ele quem tem a função de fazer com que a atividade-fim tenha suas práticas adotadas de acordo com aquilo que foi planejado previamente para a Corporação. O “mundo” da APMG visa formar e preparar o Oficial; o “mundo” da ação policial visa executar o serviço de segurança pública e a função do Oficial aparenta ser a de fiscalizar, coordenar, orientar, enfim, elementos que podem ser agrupados sob o vocabulário militar adotado pelos indivíduos: COMANDAR⁶³.

Em consequência deste período de estágio, as entrevistas não foram realizadas no mesmo local e no mesmo dia, já que a rotina dos Aspirantes-a-Oficial não permitiu a este pesquisador definir uma data para que todos pudessem ser entrevistados de forma sequencial, tampouco em um local adequado para tal conversa. Devido a isso, um Aspirantes-a-Oficial foi entrevistado no local de trabalho deste pesquisador, porque ele mora em Curitiba e estava se deslocando para uma cidade do interior próxima, viagem essa realizada toda semana, de aproximadamente 2 horas, e o local de trabalho deste pesquisador se encontrava em seu caminho.

O outro Aspirante-a-Oficial trabalha na região metropolitana de Curitiba, para entrevistá-lo este pesquisador teve que ir até o local em que ele se encontrava, pois ele estava de serviço de Oficial CPU e não podia sair da área, portanto a entrevista foi realizada na sala de serviço do Oficial CPU, enquanto ele tinha que permanecer com o celular ligado e acompanhando o serviço que estava acontecendo naquele

⁶² Ocorrências de vulto são ocorrências consideradas graves que demandam uma grande alocação de efetivo devido à sua ofensividade ou comoção social: confrontos armados, sequestros, homicídios, roubos a veículos etc.

⁶³ Interessante notar que os elementos agrupados sob o vocabulário COMANDAR apresentam similaridade com a palavra ADMINISTRAR, contudo, devido à influência da Lógica Militar este nome se reveste de característica militares adquirindo outros contornos. No caso em questão, comandar significa administrar e estar junto com os subordinados a fim de **cumprir a missão** emanada de autoridade superior.

instante. Tanto que durante a sua entrevista ele teve que atender alguns telefonemas referentes ao serviço.

O terceiro Aspirante-a-Oficial também estava de serviço como Oficial CPU e foi entrevistado dentro da viatura que estava trabalhando, uma vez que este pesquisador teve que deslocar até a sede do batalhão em que ele estava classificado e como esta unidade não dispunha de uma sala adequada para que conversar, devido à estrutura precária, o local mais reservado disponível era dentro da própria viatura do Oficial CPU. Entre uma pergunta ou outra, algum policial passava para cumprimentar os Oficiais (entrevistador e entrevistado) que ali estavam conversando. O rádio continuava comunicando e despachando ocorrências para as viaturas de área, que se demonstrava agitada naquele dia. Este Aspirante-a-Oficial se formou no ano de 2013 e os demais no ano de 2014, apresentado mais elementos sobre o seu estágio do que os demais.

De acordo com a análise da Diretriz nº 008/14, após formados os Aspirantes-a-Oficiais devem realizar estágio administrativo-operacional, em que no começo acompanham algumas funções administrativas, para em seguida começar a acompanhar os Oficiais mais antigos no desempenho da função de oficial CPU, se for considerado apto desempenha a função de Oficial CPU sozinho.

A primeira questão apresentada foi sobre como foram os primeiros dias após o CFO, a qual teve por objetivo verificar se a rotina a que eles foram submetidos foi semelhante a que os Cadetes atuais se encontravam passando. A conclusão foi de que para eles também representou processo sofrido e difícil, em que tiveram que exercitar intenso processo de *Sensemaking* para poder dar sentido àquilo que os cercava, além de demandar o *Identity Work* mudando as suas próprias identidades, o que aparenta ter sido exigido de forma intensa durante os três anos de curso.

Aspirante 02: [...] no meu primeiro ano teve dois que já desistiram logo no começo, logo no período de adaptação que eles viram que não era aquilo que eles queriam pra vida dele, e como falei, tomaram como demérito, eles terem entrado, ao invés de receber o mérito. Isso foi o que foi o período de adaptação pra gente. Então foi uma questão mais forte no sentido de você ser, você perder a sua condição de ter uma conquista, e lá dentro, parece que tudo o que você conseguiu, até lá, não valeu de nada.

Pesquisador: tá. E como é que foi para você, você foi policial antes, e como é que foi esse processo de mudança pra você assim, porque você seguia uma rotina policial, e depois isso foi mudado pro curso, como é que foi isso pra você?

Aspirante 02: essa questão da mudança, ela foi bastante brusca porque eu lembro que saí do serviço numa sexta-feira e aí na segunda feira já começou o curso, não teve nenhum período de trânsito ali e tal. Foi só

aquele final de semana ali que teve aqueles preparativos. No sentido dessa mudança, da rotina, isso foi bem significativo, **porque o que a gente vivenciava no dia-a-dia da polícia, não tinha nada a ver com aquilo que a gente vivenciou durante os primeiros meses, durante o primeiro ano do curso na academia.** Uma coisa completamente fora da prática, uma teoria que eles adotavam completamente fora da prática, fora do que a gente viria a encontrar no período pós-curso, período pós-academia.

Além de ser perceptível que o processo de socialização à APMG, uma vez que este entrevistado já era PM, foi bastante difícil e exigiu a adaptação do indivíduo àquele novo ambiente, foi possível perceber indícios de que existem dois “mundos” diferentes: aquele do dia-a-dia da polícia e aquele da APMG.

A narrativa de um dos entrevistados apresentou que o processo de construção da identidade profissional durante o CFO também era constituído por relação conflituosa entre os alunos dos três anos, porque o terceiro ano possuía plenos poderes e o primeiro ano do CFO, este ultimo tendo a função de executar tudo que lhes era demandado, enquanto o segundo ano permaneceria somente observando, ou seja, realiza o curso de forma mais tranquila se comparado com as outras duas turmas, pelo fato de não ter que comandar tudo, nem ter que executar tudo. Esta relação foi estabelecida de forma diferente para um dos entrevistados:

Aspirante 03: na realidade no segundo ano, o primeiro ano que me sucedeu né, os novos bixos, eles só chegaram em junho... junho/julho, então foi metade do ano a gente continuou sendo bixo⁶⁴, então a gente continuava tirando escala, tirando um monte de coisa, tendo que fazer um monte de faxina, assim da mesma forma como era o primeiro ano. Não melhorou muita coisa, e mesmo quando... quando o primeiro ano chegou, a gente continuou na realidade tendo bastante missão, eu ia muito menos vezes para casa no final de semana, eu ficava muito mais preso no segundo ano do que no primeiro, aliás a maior parte da minha turma ficava mais preso no segundo ano do que no primeiro, **e eu pude perceber bastante rixa, segundo e terceiro ano assim, a turma na realidade.. aconteceu porque a turma mais antiga queria, não a turma inteira, mas queria muito sugar a gente, absurdamente,** anotava, tinha missão, eu lembro que no segundo ano tinha instrução à noite, então chegavam pra gente seis horas da tarde, e falavam: Ó! A gente vai ter instrução às sete!. Daí você tinha uma hora pra jantar, tomar banho, fazer tudo que você tinha pra fazer, aí a instrução começava às sete, e ia até meia-noite mais ou menos..

É possível perceber, a partir das análises realizadas, que, apesar de cada um ter as suas funções previamente definidas pelo Comando da EsO e que todos têm ciência disso, a relação entre as turmas varia de forma que algumas possuem boa relação entre elas e outras não. A pergunta émica (STAKE, 2009) que surge

⁶⁴ Bixo: apelido dado aos Cadetes do 1º CFO.

neste momento é: qual o papel do terceiro-anista na influência que a IL realiza naquele indivíduo que está passando no processo de imersão? Os terceiro-anistas, bem como os superiores hierárquicos, atuam como *Sensegivers*, isto decorre do fato da estrutura da Polícia Militar permitir que os superiores hierárquicos adotem mecanismos coercitivos baseados na sanção para fiscalizar os subordinados, assim, quando um Cadete dá sentido a determinado fato, o que pode resultar em uma prática ou atributo de identidade incompatíveis com aqueles desejados pela organização, a sanção aparenta agir como elemento que procura fazer com que o indivíduo corrija o seu erro e apresente os atributos ou práticas esperados.

Quando o indivíduo adentra à PMPR ele apresenta influência das ordens institucionais societais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) e pode dar sentido orientado pelas lógicas que representam tais ordens, que para a organização pode não ser o resultado que ela define como ideal em seus documentos, assim ela aparenta adotar mecanismos para corrigi-los e mantê-los no padrão esperado. O papel do Cadete do terceiro ano e também dos próprios superiores hierárquicos é, orientados pelas IL da Corporação, adotar mecanismos de sanção sob os subordinados para que estes realizem o *Sensemaking* e tenham por resultado aquilo que é esperado pela organização.

O conflito entre as turmas aparenta ocorrer porque, como processo livre⁶⁵, o *Sensemaking* pode representar sentidos diversos, que podem ser aceitos pela organização e quando indivíduos apresentam sentidos diferentes, o conflito pode emergir. No caso em questão, os terceiro-anistas aparentam ter dado sentido diferente daquele realizado pelos segundo-anistas. Como a organização demanda do terceiro-anista que adote os mecanismos fiscalizatórios para manter os indivíduos subordinados àquilo que ela determina como correto, ele sanciona o Cadete do segundo ano, o qual, por sua vez, discorda da sanção por também compreender que aquilo que praticou está de acordo com aquilo que a organização previu como correto.

Como a organização aceita os dois sentidos, os dois indivíduos ou grupos podem entrar em conflito, conforme pode ser identificado na narrativa do Aspirante-a-Oficial 03 em que, mesmo tendo ali presente um Cadete do 1º CFO, subordinado

⁶⁵ Livre, no sentido aqui proposto, deriva do pressuposto de que cada indivíduo pode conceder sentidos diferentes para as dicas que são apresentadas (WEICK, 1995), mesmo que sejam orientados pela mesma Lógica Institucional.

às outras duas turmas, o qual poderia precisar de maior fiscalização por ainda ter pouca experiência na organização, o foco do 3º CFO era nas práticas do 2º CFO pelo conflito de sentidos que pode ter se apresentado. Nesta pesquisa não é possível definir o quanto esta relação entre turmas influencia na formação dos Cadetes.

Para os entrevistados também foi possível perceber que quanto mais próximo do Aspirantado⁶⁶, mais ansioso ele se torna, já que este momento representa um passo a mais na carreira, especialmente por que eles não precisam mais se submeter às exaustivas rotinas da APMG, conforme pode ser visualizado nos dois excertos abaixo:

Aspirante 01: O terceiro ano então você tem... eu vejo eu tive um gás a mais, eu tive uma **motivação a mais por ver o fim** né? E além dos outros fatores que eu já elenquei né, de se adaptar, aquela rotina né? Mas essa questão de **ver a luz no fim do túnel**, né? De ver que em breve, né, vou **estar saindo da academia**, vamos estar pondo em prática o conhecimento e assumindo essas responsabilidades que foi pelo que a gente batalhou né, durante o curso.

Aspirante 02: então na questão do terceiro ano, foi um pouco mais complicado pelo fato que daí já tem a questão da formatura, você começa a se preocupar mais com o que vai acontecer, **você vê que tá na iminência de sair**, que você vai ter que tomar as decisões por você mesmo, e a gente vê que os três anos de formação, eles não preparam exatamente você para o que você vai vivenciar fora. Isso, hoje, eu vejo isso de uma maneira bastante diferente, falta um pouco de embasamento, eu acho que mais prático ou aliar mais a teoria com o que você vai ver na prática

Ao perguntar aos Aspirantes-a-Oficiais como tem sido a rotina que eles têm adotado, foi possível perceber duas coisas: a primeira se refere ao fato de que são estabelecidos dois mundos, o mundo da APMG e o mundo da atividade-fim, o que na visão proposta pelos Aspirantes-a-Oficiais aparenta ser contradição, pois no mundo da APMG ele deveria ter sido formado para atuar na atividade-fim, mas, mesmo tendo toda aquela carga de teoria, aparentemente eles se sentiam despreparados para a ela. Nas narrativas dos Aspirantes-a-Oficiais, que tratavam a APMG como processo de treinamento difícil, foi possível perceber que a APMG apresenta um cunho teórico muito forte (confirmado pelo Comandante da EsO) e que a realidade prática com que eles se deparam apresentam muito mais desafios

⁶⁶ Nome dado à formatura do Cadete, em que ele é promovido a Aspirante-a-Oficial e lhe é entregue a Espada, símbolo do Oficial. O Aspirantado representa que o Cadete concluiu o CFO.

do que aquilo que lhes foi ensinado, como por exemplo como lidar com a prisão de PMs.

Pesquisador: e depois que você se formou, né. Como é que foi chegar na atividade prática? Retornar na verdade.

Aspirante 02: eu achei que ia ser um pouco mais fácil, pelo fato de eu já ter sido policial, mas isso não trouxe uma bagagem tão forte assim, **porque a atividade é muito diferente.** Então você tem aquela atividade de comando, de você exercer a tua função de CPU, ou qualquer função de chefia que seja, ela se torna muito difícil. Como falei, a teoria que você aprende na academia, ela é bastante válida. **Mas, eu acho que faltou um pouco do curso de aliar essa teoria à parte prática do que você vai realmente ter que trabalhar na rua.** Então **você sabe muito da parte teórica, mas na prática, às vezes falta um pouquinho de conhecimento prático.** Então é isso, eu senti bastante dificuldade. Mesmo já sendo da corporação, mesmo já tendo sido policial, eu senti bastante dificuldade em alguns aspectos da atividade prática, de CPU, ou de coordenador que seja.

O segundo fato percebido foi que a rotina destes Aspirantes-a-Oficiais se encontra mais corrida, ou seja, o tempo que eles dispõem é praticamente todo entregue para a Corporação, seja para aquele que tem que passar a semana inteira em outra cidade, seja para aquele que tem que atuar em escala fixa de Oficial CPU, já que nos dias em que cumpre o serviço no período da noite o Aspirante-a-Oficial perde o dia anterior e o dia seguinte ao serviço para descansar.

Pesquisador: e hoje, depois que você saiu, como é que tá tua rotina atualmente?

Aspirante 03: meio bagunçada na realidade Tenente. A gente tira 12... **dez por vinte e quatro, catorze por quarenta e oito**⁶⁷, então eu não estudo, eu quero fazer a federal ano que vem, mas eu não estudei, vou fazer enem nesse final de semana sem estudar nada, federal sem estudar nada, acho que vou ter que fazer de volta, ano que vem o vestibular, e eu na realidade não sei como é que o pessoal que faz faculdade consegue fazer, assim, se você quiser assim.. aquela coisa... **estudar, trabalhar, e ter vida social, você tem que escolher uma coisa, e dormir oito horas por dia, você não consegue.** Então, fica bem bagunçado assim a questão de.. do sono que fica meio complicado da gente ajustar, porque no dia que vai trabalhar à noite, daí você acaba dormindo meio que o dia inteiro, aí no outro dia você tá morto, essa escala de catorze horas, essas duas horas, meu Deus do céu[...]

Apesar da APMG aparentar não demonstrar ao Cadete a atividade prática de que ele precisa ter conhecimento para cumprir a sua atividade, ela o prepara para cumprir alta carga horária de trabalho e dedicação integral a sua função, o que

⁶⁷ Trabalha 12 horas contínuas (durante o dia), descansa 24 horas, e trabalha 14 horas contínuas (durante a noite), e depois descansa 48 horas (descansa por 24 horas, e às vezes folga nas 24 horas se não tiver escala extra ou alguma outra missão).

indica que a Lógica Militar previamente identificada aparenta orientar a formação do Cadete a fim de prepará-lo para a exaustiva rotina que está por vir, uma vez que, de acordo com os elementos coletados o voluntarismo, a abnegação, o cumprimento de ordens e o foco na missão ainda parecem persistir.

Assim, é possível perceber também que existem pontos opostos na formação deste profissional:

- a) necessidade de fazer o indivíduo capaz de aguentar a rotina de Oficial;
- b) necessidade de dotá-lo de todos os conhecimentos necessários para o desempenho profissional;
- c) necessidade dele conhecer a realidade prática e corrigir os erros de seus subordinados;
- d) necessidade de ser um *Sensegiver* para que os demais policiais adotem as práticas corretas.

Definir as disciplinas que nortearão a formação da identidade profissional aparenta ser algo bastante complexo. É possível perceber também que o *Institutional Substance* e a sua conexão com o objeto também continuam a agir, principalmente por meio do que a Espada representa: para a organização, é vista como símbolo do Comando e do Oficial da PMPR; e para o Cadete representa a conclusão de uma etapa e o avanço na cadeira hierárquica.

A formação do Cadete visa que ele seja digno de executar o Oficialato e por consequência ter capacidade plena, representada também pela Espada. Para isso ele deve preencher inúmeros requisitos, portanto a Espada deixa de ser um simples pedaço de metal moldado em uma forma específica e adquire os seguintes significados:

- representa o momento pelo qual o indivíduo deixa de ser um aluno e passar a comandar e coordenar um grupo de policiais;
- representa um ponto de passagem entre essas duas fases;
- representa que o indivíduo conseguiu obter os resultados do *Sensemaking* de acordo com aquilo que a Instituição esperava dele;
- representa que o indivíduo conseguiu absorver alguns dos atributos da identidade que lhe foram demandados, portanto o *Identity Work* realizado por ele está de acordo com o que a organização esperava dele;
- representa que aquele indivíduo que foi formado é capaz de reproduzir e manter as práticas adotadas pela organização;

- representa que o indivíduo é capaz de representar os valores desejados pela Corporação, portanto também é capaz de atuar como um *Sensegiver*.

A formação deste novo Oficial representa elemento essencial na manutenção e reprodução da organização, pois a sua liderança e a tomada de decisões que venha a realizar representam o meio pelo qual a organização consegue manter as suas atividades, contudo, estruturar isto demanda formatar estruturas complexas das quais este estudo somente conseguiu capturar pequena parte.

Retornando para as entrevistas, ao perguntar para os Aspirantes-a-Oficiais se existe acompanhamento de Oficiais do respectivo estágio, considerando que na APMG existem Oficiais que acompanham o Cadete nos três anos, demonstrando preocupação da organização com tal formação, surgiu observação interessante: após o Aspirante-a-Oficial estar formado o acompanhamento do estágio aparenta ser reduzido de forma drástica.

Pesquisador: tá. Na academia, existe uma atenção muito grande dos oficiais em cima do Cadete, tem o Comandante da escola, tem a academia, tem o coordenador, existe essa atenção muito grande, quando você saiu para a atividade fim, **existe essa atenção dos oficiais quanto ao Aspirantes-a-Oficial?**

Aspirante 02: não.

Pesquisador: ocorre isso?

Aspirante 02: pelo contrário, eu tive no interior antes de vir para a capital, em ambos os lugares **não teve uma atenção muito grande** assim, o que a gente vê assim é que.. **os oficiais de um modo geral pensam que: saiu da academia, ele tá pronto pra trabalhar e azar, ele que se vire pra fazer o que tem que fazer, pra trabalhar do jeito que tem que trabalhar.** E tem muitas coisas que nem eu falei, até em questão de procedimentos administrativos⁶⁸, que é um pouco, fica um pouco deficitário na própria academia, a parte de trabalho que você desenvolve na rua, fica deficitário. Então a gente não tem muito esta atenção dos oficiais, pra este tipo de coisa. Eles acham que como você já se formou, já tá formado, na grande maioria, eles pensam que você já tá pronto pra trabalhar, e não lembram porque o aspirantado é um estágio, e o estágio ele tem que ter um supervisor, um coordenador ali do teu estágio. Que seria pra quem você consegue dirimir as suas dúvidas, você consegue perguntar o que você tem de questionamento, então isso falta um pouco.

Pesquisador: depois que você fez o estágio, na academia existe um grupo de oficiais que eles ficam de certa forma cuidando do Cadete, são os pais, ficam ali protegendo o Cadete, isso tudo pra fazer a formação. Depois que você sai da academia, e vira Aspirantes-a-Oficial, ainda existe essa preocupação dos oficiais com essa formação do Aspirantes-a-Oficial?

⁶⁸ Neste caso, ele se refere aos procedimentos que são instaurados quando visam verificar as formas que uma alteração ocorreu, como por exemplo, quando ocorre algum acidente envolvendo viatura.

Aspirante 03: não. Eu na minha opinião não, tem alguns oficiais, alguns, mas é daí do oficial mesmo, da pessoa, falou vou te ensinar a fazer assim, faça asado, tal, se precisar de qualquer coisa pode ligar, pode ligar de madrugada, não tem problema, mas eu vi assim o meu estágio, o nosso estágio foi é que na primeira semana só podia tirar serviço administrativo, na minha opinião a gente passou três anos fazendo isso, então a gente teve esse tempo que todo final de semana você chegava no estágio, então você tava supervisionado com o superior, a gente tirou estágio administrativo operacional nas unidades, é pouca coisa, mas é a mesma coisa que eu vou aprender em uma semana tirando na minha unidade.

A partir dos pontos negritados nos excertos acima surge a seguinte questão émica: se o número de Oficiais que orientam este Aspirante-a-Oficial se encontra reduzido e na APMG ele estava submetido a processo constante de *Sensegiving* realizado pelo Coordenador da Escola, quem substitui a orientação das atividades deste Cadete durante o processo de estágio, em que ele deveria ser orientado de fato sobre como adotar as práticas aprendidas?

Há de se considerar que a APMG deu embasamento teórico e ferramentas de trabalho, mas as ações da atividade-fim aparentam não terem sido imersas de forma clara no processo de formação, analisar os motivos do porquê isso ocorre demandariam estudos mais aprofundados.

Como forma de tentar responder essas perguntas, o gravador foi desligado e realizou-se conversa com cada Aspirante-a-Oficial, onde estes relataram que quando o Cadete se forma e sai da APMG para executar a atividade-fim é senso comum entre os Oficiais que este já sabe fazer tudo, portanto não precisa mais ser acompanhado. Perguntado para eles quem seria o responsável por ensinar quais são as práticas corretas da organização a resposta foi que eles aprendem sozinhos acompanhando o serviço ou então sob orientação de outros policiais, em especial daqueles que eles deveriam fiscalizar, portanto aprendem a realizar parte do *Sensegiving* baseado naquilo que os próprios orientados⁶⁹ entendem como correto. Isso ajuda a explicar porque determinadas práticas antigas ainda podem persistir na organização.

O subordinado se encontra imerso em suas práticas recorrentes e realiza a monitoração reflexiva, tendo por uma de suas bases os seus pares⁷⁰. Além disso, por meio do *Sensemaking*, o indivíduo também pode ter por resultado compreensão

⁶⁹ Pessoa a que deveria ter o resultado de seu *Sensemaking* orientado de acordo com aquilo que a organização espera como correto.

⁷⁰ Indivíduos que se encontram na mesma posição hierárquica.

das práticas que estão sendo adotadas a sua volta, contudo no âmbito organizacional tal resultado aparenta ser orientado pela organização, conforme visto anteriormente, uma das pessoas responsáveis por tal orientação são os superiores hierárquicos.

Como a estrutura da Polícia Militar é burocrática e orientada por uma Lógica Militar, existe relação de subordinação entre os seus indivíduos, portanto um subordinado deve procurar em seus superiores hierárquicos orientação de como dar sentido àquele ambiente organizacional. No caso dos Aspirantes-a-Oficiais a função aparenta ser aquela de repassar este sentido para os demais subordinados. Portanto, o objetivo da cadeia hierárquica da Polícia Militar pode prover aos indivíduos da ponta final da cadeia, aqueles que se encontram executando o serviço de segurança pública, a orientação que deve ser adotada para a realização de suas ações.

Considerando aquilo que foi identificado na análise de conteúdo, de que existe elemento nas Diretrizes em que aparenta exigir que todos os PMs devem estar prontos para o serviço, a prontidão; também, que os Oficiais adotam práticas orientadas pela IL Militar, portanto esperam que os Aspirantes-a-Oficiais estejam prontos para o serviço, colocando-os para a execução do serviço de segurança pública, aparentemente não indicam como o *Sensegiving* deve ser realizado. Pode-se concluir que os Aspirantes-a-Oficiais, também orientados pela Lógica Militar, buscando cumprir as ordens com foco na missão e não encontrando a orientação advinda dos Oficiais, acabam buscando a orientação de como realizar parte do *Sensegiving* nos indivíduos mais próximos de si: os subordinados que se encontram adotando as práticas rotineiras da Organização, ou seja, aqueles indivíduos que se encontram no *enactment* contínuo da ação policial.

O resultado disso é que, ao longo do tempo, as gerações de Aspirantes-a-Oficiais acabam reproduzindo algumas das práticas que se encontram difusas e profundamente arraigadas na organização, levando consigo para o resto da carreira de Oficial como certo e, por vezes contrariando aquilo que aprendeu nos bancos escolares, uma vez que conforme foi identificado na análise das narrativas do período de formação, a APMG busca teoricamente ensinar o que é certo, mas tem ciência de que existem práticas erradas que precisam ser combatidas.

A conclusão a que se chega é de que durante o período de formação o Cadete se encontra orientado por uma Lógica Militar-Policial, mas quando se depara

com a atividade-fim ele encontra elementos diferentes daquilo que ele foi preparado para realizar e, ainda baseados na influência desta Lógica, principalmente aquelas de caráter militar, procurar adotar todos os mecanismos disponíveis para cumprir com a nova missão: prover segurança pública. Ao passo que no período de formação o foco era adotar práticas militares para adquirir conhecimento teórico acerca da missão futura.

4.2.6 A narrativa do Capitão

A entrevista com os Capitães foi a mais difícil de realizar, primeiro porque estes Oficiais são responsáveis por gerenciar inúmeras atividades da Corporação, chamados de Oficiais Intermediários, são os responsáveis por coordenar os planejamentos estratégicos que os Oficiais Superiores elaboram e também por coordenar os Oficiais Subalternos (Tenentes) para alcançar estes objetivos.

Para entrevistar o primeiro Oficial foi necessário realizar várias ligações para agendar o horário, somente depois de algumas tentativas foi possível ajustar a agenda deste pesquisador com a agenda do entrevistado. Não foram entrevistados mais oficiais, porque foi identificado na primeira entrevista que já tinha sido alcançada a saturação de dados para esta pesquisa (STAKE, 2009), portanto realizar novas entrevistas não apresentaria novos dados que pudessem acrescentar novos elementos para a análise proposta nesta pesquisa.

A primeira pergunta foi sobre o período de CFO, onde este pesquisador tinha por objetivo identificar como o *Identity Work* e o *Sensemaking* haviam sido realizados nesta época, sendo possível perceber que houve mudanças no ambiente em que este entrevistado se encontrava, de ambiente rural para ambiente organizacional, que demandou realização dos dois processos, a necessidade de compreender a nova realidade que o cercava aparenta demandar o *Sensemaking* e um dos resultados de tal processo foi a realização do *Identity Work*.

Capitão 01: a experiência foi um tanto quanto marcante, porque eu saí de um **estilo de vida totalmente civil**, sem parentesco vamos dizer assim, no contexto da vida militar, da vida policial militar, e **fui para um ambiente militar, com regras, com disciplina rígida**, não que isso se tornou algo muito difícil pra mim, no sentido de superar, na verdade, acabou sendo

assim, olha, precisava de um tempo para o período de adaptação, mas houve muitas mudanças com toda certeza, isso passa pela rotina da vida militar, uma questão do aprender a conviver com outras pessoas, até então **eu não tinha saído do contato, da convivência com minha família**, e o regime de estudo também bastante diferenciado daquilo que eu tinha passado até então...

Apesar de ser processo difícil, para este entrevistado o período que ele se encontrava anteriormente aparentava ser pior do que aquilo que ele estava passou no CFO, tendo ele afirmado que o período formativo foi algo de certa forma prazeroso, pois o ambiente anterior era tão sofrível que ter a sua disposição as estruturas da Corporação parecia-lhe algo muito bom se comparado à realidade anterior, mesmo que para isso tenha passado por alguns conflitos com Cadetes dos outros anos.

Conforme pode ser visualizado na parte negritada e sublinhada no excerto acima, também é possível perceber que houve mudança de IL para ele, já que se encontrava orientado por uma Lógica Familiar e depois adotou para a sua rotina a Lógica da PMPR. Ao contrário dos outros Cadetes as práticas da Lógica Familiar aparentavam ser mais exigentes das que a da PMPR, portanto, para este entrevistado o conflito entre os deuses aparentava não ser tão forte, o que indica que a força de cada deus depende daquele valor que cada indivíduo atribui para este deus devido às experiências passadas que sofreu, ou seja, o valor do deus para o indivíduo pode ser identificado de acordo com a intensidade emocional que o indivíduo atribui às práticas demandadas por este deus.

Retornando ao caso dos Cadetes do 1º CFO que eram submetidos às práticas exaustivas da APMG, é possível perceber que eles retornavam para estas práticas devido à emoção positiva que eles atribuíam para aqueles valores propostos pelo deus da Lógica Militar-Policial ser maior do que aquela emoção positiva conectada à Lógica Familiar.

Já no caso do entrevistado as práticas da APMG eram também exaustivas, mas a alta emoção negativa que ele atribuíam às práticas demandadas pelo deus da Lógica Familiar potencializavam sua permanência na fidelidade ao deus da Lógica Militar-Policial que também apresentava emoção negativa, contudo aparenta ser menor do que aquela familiar, o que aparentemente resulta na felicidade em abandonar o passado e se submeter àquele processo cansativo.

Outro aspecto apresentado pelo Oficial foi que a amizade realizou papel importante na formação do entrevistado, portanto as relações que se estabelecem na APMG podem ser um dos elementos que orientam a construção da identidade, pois conforme Giddens (2003) é por meio das relações sociais que as práticas são estabelecidas; também por meio de tais relações que as práticas são monitoradas e adotadas. Além disso, as relações estabelecidas entre os Cadetes também podem ser consideradas formas como edificam suas identidades, seja por meio daquilo que lhes é repassado, seja por meio do discurso, do exemplo ou da narrativa; assim ele confirma se a identidade que ele apresenta corresponde àquilo que a organização espera dele (RAVASI; CANATO, 2013), caso isto não se confirme, o *Identity Work* pode ser engatilhado (BROWN, 2015).

O Oficial relatou que na sua visão o CFO foi processo em que cada dia era um passo a mais para ser Aspirante, demonstrando que o Aspirantado representa foco dos Cadetes e também indica que ele se caracteriza como rito de passagem, a saída da APMG para a atividade-fim.

Pesquisador: e a entrega da espada, aquele momento que o senhor recebeu a espada, como é que foi aquilo pro senhor?

Capitão 01: olha, o momento da espada, eu tenho ele como uma consequência

Pesquisador: uhum

Capitão 01: .. **consequência de um processo de formação**, mas é indiscutível que tanto ele, como a cerimônia de entrega do espadim, tanto a cerimônia de entrega de espada, como a cerimônia de entrega do espadim, se reveste de um simbolismo muito grande, tanto para o aluno do primeiro ano, como para o terceiro anista que tanto almejou ser Aspirantes-a-Oficial e que nesse momento **do recebimento da espada está concretizando este sonho**, isso passa também por um realização, um aspecto até não só pessoal, como também de poder compartilhar isso com a família, com outros amigos, indiscutivelmente simbolizando uma conquista, e daí a sua pergunta ela me faz voltar na pergunta anterior, em relação àquilo que marcou e com toda certeza a entrega da espada foi um momento que marcou também a passagem lá pelo curso de formação de oficiais.

No trecho que se encontra sublinhado e negrito é possível perceber também a conexão que ocorre entre o *Institutional Substance* e os objetos (FRIEDLAND et al, 2014). Para o entrevistado a espada representa a concretização de um objetivo. Conforme já explanado, para alcançar este objetivo é necessário atender às demandas daquela IL Policial-Militar, onde o *Institucional Substance* aparenta agir revestindo aquele objeto de valor, que tem por resultado tornar-se o foco do indivíduo. Ao receber este objeto ele atua como um símbolo de que cumpriu

todas as etapas propostas pela organização, isto pode ser interpretado como uma consagração concedida pelo deus da esfera de valor de que aquele indivíduo representa aquela organização, assim, o recebimento de objetos infundidos de valor pelo *Institucional Substance* pode ser compreendidos como meio de indicar para os indivíduos que o sentido que foi dado até aquele momento (*Sensemaking*) representa aquilo que a organização esperava como adequado (*Sensegiving*) para compor os seus quadros.

Com relação ao período de estágio, o Oficial relatou que também foi momento difícil em que percebeu que a Corporação, e não as pessoas, não demonstrava para aquele estagiário, pelo menos de forma clara, qual era a rotina da unidade, nem uma orientação e/ou correção daquilo que o Aspirante deveria fazer, fato que também foi relatado pela entrevista dos Aspirantes-a-Oficiais, o que confirma que a Corporação possui estrutura hierárquica que visa fornecer os elementos para que o indivíduo possa atuar como um *Sensegiver*.

Algo que eu senti um pouco falta, foi no aspecto assim... o Aspirantes-a-Oficial ele é meio que um estagiário, apesar dos três anos de formação que ele teve recebendo muita informação, e a doutrina, das técnicas e assim por diante, principalmente para os mais novos e me insiro nesse grupo, até porque quando me formei estava de vinte para vinte e um anos, nós ainda carecemos penso eu de um certo amadurecimento, amadurecimento principalmente profissional e porque também não dizer como pessoa. E diante disso, penso que poderia ter sido um pouco diferente se a estrutura da polícia, **e não coloco essa responsabilidade exclusivamente no Comandante dos batalhões, mas por onde passei como estagiário, nem mesmo ao subComandante, ou a estrutura em si do batalhão**, mas da polícia, poderia preparar algo um pouco diferente em termos da recepção e do processo de acompanhamento do Aspirantes-a-Oficial que faz o estágio principalmente naquilo que se refere a orientações, no aspecto delas serem mais diretas, e mais frequentes e não deixar pra fazer a correção de algo que o Aspirantes-a-Oficial estagiário venha a cometer de errado somente durante o ato em que ele errou. Ou que se equivocou, de modo que penso que de tempo em tempo, seja o Comandante da unidade, do subComandante, ou algum outro na estrutura do batalhão devidamente orientado, poderia lá naquele passado, ter se reunido mais com os Aspirantes-a-Oficiais que lá estavam estagiando e no grupo no sentido de transmitir informações, de **explicar melhor qual a rotina da unidade**, e porque não dizer até a própria Polícia Militar. Então não foi ruim, mas penso que ele poderia ter sido um pouquinho melhor naquilo que se refere ao planejamento, à organização, ao processo de recepção, um pouco mais qualificado com relação ao estagiário no sentido **de inseri-lo melhor no que se refere à atividade da Polícia Militar**.

Este último trecho negrito ressalta fato importante, que existe a necessidade de inserir o Aspirante-a-Oficial na atividade de Polícia Militar, contudo isso parece estranho, se o Cadete passou três anos realizando o CFO, preparando-

se para atuar na atividade-fim, ele não precisaria de tal inserção. O que esta contradição parece indicar é que existe um mundo fora da APMG, sendo já confirmado pela narrativa dos Aspirantes-a-Oficiais quando estes mencionam que a APMG tem um mundo e a atividade-fim tem outro. Desta análise é possível concluir que não são mundos diferentes, porque todos estão imersos no mesmo planeta, porém, utilizando a teoria proposta para esta dissertação, é possível perceber que existem indícios de dois momentos da construção da identidade profissional e que ambos apresentam IL distintas, o que levaria a PMPR ser chamada de organização híbrida, conforme Battilana e Dorado (2010) poderiam afirmar.

Na própria entrevista o Oficial é possível perceber isto, ao se comparar as entrevistas dos Cadetes com a do Capitão percebe-se que nas primeiras os elementos de uma lógica militar e policial eram mais evidentes, tanto que recebeu o nome de Lógica Militar-Policial; já na segunda narrativa é possível perceber que estes elementos não se encontram mais visíveis, havendo narrativa das práticas que a organização adotou, em especial os seus aspectos operacionais e administrativos. Isso também pode ser confirmado pela análise de conteúdo das Diretrizes, em que grande parte dos elementos apresentados se referem às práticas que a PM adota, a maioria delas policiais, exceção feita àquelas Diretrizes que tratavam de inspeção de quartéis e fiscalização de serviço por Oficiais, que apresentavam cunho mais militar fiscalizatório da atividade policial.

Pesquisador: como é que foi o período de segundo Tenente, como é que foi o período como primeiro Tenente, e agora como Capitão, as rotinas, como é que o senhor tem trabalhado, analisando hoje, olhando para trás assim, como é que foi essa atividade do senhor, como é que foi esse período pro senhor.

Capitão 01: olha, eu acho que isso tem muito... vai depender de cada um, principalmente quanto à trajetória que no meu caso hoje, o Capitão teve até o momento dele chegar a Capitão de Polícia Militar. Exemplificando isso, eu acho que aquele.. eu acho que se eu tivesse sido um Capitão que a vida inteira, ou seja, os quase.. estou prestes a completar vinte e três anos de efetivo serviço na polícia, vamos tirar três aí do CFO, são vinte anos. Se tivesse passado vinte anos, tão somente em unidade operacional, talvez a resposta seria uma, talvez não.. a resposta seria uma! Agora, não foi o meu caso, e se eu tivesse passado tão somente por um segmento administrativo e isso é possível na polícia, na Corporação, eu acho que a resposta seria uma outra, eu tive um misto disso, um pouco mais na atividade administrativa

Retornando à análise da narrativa do Capitão, ao ser inquirido sobre como foi o período que atuou como Segundo Tenente, Primeiro Tenente e Capitão, foi

possível perceber que a promoção a Segundo Tenente e depois para Primeiro Tenente não apresentaram mudanças significativas nas atividades que o Oficial desempenhou, isso ocorre porque talvez na PMPR tais funções sejam muito similares. Ocorre que a promoção a Capitão apresentou mudança nas atividades do Oficial e, conforme exposto acima, se tornou o responsável por ser o elo entre o nível estratégico e tático da Corporação, portanto suas atividades mudam de nível, que pode ter gerado a mudança de algumas práticas que eram exigidas e adotadas pelo Oficial. Além desta mudança o que aparenta ter gerado maior atividade de *Sensemaking* e *Identity Work* foram os momentos em que o Oficial teve que mudar da atividade operacional para atividade administrativa e vice-versa, pois elas aparentam apresentar elementos diferentes. Como por exemplo na promoção a Capitão, em que houve três mudanças conjuntas: mudança de posto devido à promoção; mudança do ambiente de trabalho, devido à mudança de cidade; e mudança de atividade devido à ida para a atividade operacional.

Na análise do excerto abaixo é possível perceber que ocorreu o *Sensemaking* pela necessidade de interpretar aquela nova realidade, bem como mudança na identidade porque a forma como ele se via também tinha mudado. A mudança demandou que novas práticas fossem adotadas, para isso ele tomou por base as experiências passadas, mas a atividade de Polícia Militar não é constante a todo tempo e, por mais que o policiamento ostensivo, fardado, com viatura e atendimento de ocorrências possa parecer o mesmo, a forma como ele se estrutura aparenta se diversificar constantemente, tanto é que o entrevistado afirmou que teve que voltar a “papirar”⁷¹, e também observar como os próprios subordinados adotavam as práticas corretas, portanto as práticas adotadas por este entrevistado aparentam estarem submetidas a processo de monitoração reflexiva em busca da segurança ontológica de suas ações.

[...] na mudança de primeiro pra Capitão, eu acabei mudando de unidade, e daí já passei ao exercício do comando de companhia, e daí dá pra falar um pouco disso, porque além de eu ter mudado de posto, também mudei de função, e vivi isto também como primeiro Tenente, continuando primeiro Tenente e saindo de uma mudança de seguimento mais administrativo pro operacional. A mudança ela é grande, porque primeiro, você tem que tentar superar algumas dificuldades não só em relação à função, mas outros aspectos que a mudança trazem, você tem que passar a se acostumar com novas pessoas, você tem que se acostumar ou redesenhar...⁷²

⁷¹ No ambiente policial, papirar significa estudar.

⁷² Entrevista foi interrompida por outro oficial.

Capitão 01: um novo itinerário pro deslocamento, postura diferentes em relação a Comandantes, então são alguns aspectos, mas eu penso que o ser humano ele tem uma capacidade de adaptação muito grande, porém dependendo do tipo de mudança, muito nos referimos àquela sai do administrativo e fui pro operacional, fui pro administrativo, às vezes a mudança ela é grande mesmo, e o que eu posso te dizer é o seguinte: nas mudanças que eu tive, eu levei sempre um bom tempo para me adaptar, porque se hoje você sai do administrativo e vai pro operacional, e você ficou muito tempo desligado, dele ou o contrário, não é tão simples, muita coisa muda. Comportamento das pessoas que você vai atender, vamos colocar assim no aspecto operacional na rua, o comportamento dos policiais que estão trabalhando no operacional que cada dia isso vai sofrendo modificações também, as normativas por parte da Polícia Militar, seja no aspecto mudança operacional-administrativo, administrativo-operacional, isso com toda certeza aconteceu comigo e penso que acontece com muitos, você tem que pegar e papirar muita coisa novamente. Eu diria assim, inúmeras oportunidades observar o que o mais moderno faz, seja ele soldado, cabo sargento, primeiro Tenente, hoje na minha condição de Capitão, pra verificar a forma como eles estão fazendo, pra você tentar de alguma forma reproduzir isso. E em algum momento buscar também as experiências, os ensinamentos por parte dos mais antigos, mas isto depende do orgulho de cada um. E principalmente da humildade de cada um. Mas, sempre houve dificuldades com relação à adaptação no aspecto da função. Nós não podemos nos imaginar, essa é uma avaliação minha como capazes, porque fomos formados oficiais, porque fizemos um curso de especialização, de aperfeiçoamento, somos capazes de desempenhar as mais inúmeras tarefas e as funções que a Polícia Militar em algum momento pode nos designar.

Também é possível perceber como a emoção agiu durante os períodos de evolução da carreira deste entrevistado: passando de feliz por estar na APMG, desmotivado quando na época de Tenente e satisfeito por estar atualmente atuando como Capitão. A emoção age em cada um destes momentos demonstrando as dificuldades que cada função apresenta, em especial quando ele compara com os momentos anteriores que tinha vivido antes de passar por aquela fase, como por exemplo quando ele compara o período difícil de vida antes de entrar na APMG e o mais “tranquilo” que ele passou pela EsO.

Também é possível perceber que a promoção neste processo, pois na época da APMG ele era promovido a todo ano, já quando era segundo Tenente o seu período na mesma função foi prolongado; já de primeiro Tenente para Capitão esta promoção ocorreu de forma mais rápida o que lhe trouxe mais satisfação, por consequência pode ser percebida a influência da promoção na emoção com que o indivíduo desempenha as suas práticas.

4.2.7 Conclusão da análise do período de ação

Na análise da narrativa do Capitão é possível perceber a triangulação dos fatos narrados pelos Cadetes e pelos Aspirantes-a-Oficiais, havendo ainda indícios de que a IL que os Aspirantes-a-Oficiais foram imersos ao iniciarem as ações na atividade-fim se prolongaram durante o restante da carreira do Oficial.

É possível perceber que quatro elementos aparecem de forma constante nas entrevistas tanto dos Aspirantes-a-Oficiais quanto do Capitão:

- a) A APMG apresenta mundo próprio;
- b) O foco da APMG é na formação do Cadete;
- c) A atividade-fim apresenta realidade diferente daquela da APMG;
- d) O foco da atividade-fim é a prestação do serviço de segurança pública.

Diante dessa análise, é possível perceber que a Lógica Militar-Policial aparenta não ser a mesma que influencia de maneira dominante a organização no *enactment* contínuo de suas atividades, mas sim outra Lógica aparenta transparecer de forma mais clara.

A pergunta émica que surge aqui então é: qual é a Lógica que influencia a organização no período em que os indivíduos se concentram na prestação de um serviço de segurança pública?

A resposta pode advir de dois termos que foram usados nesta dissertação ao definir os tipos de atividades policiais que a Corporação executa: atividade-fim e atividade-meio. A atividade-fim é o nome técnico dado para todas as atividades voltadas para executar o serviço de segurança pública: polícia ostensiva, abordagem policial, prisão de suspeitos etc. A atividade-meio é aquela que adota os mecanismos para prover recursos e sustentar a atividade-fim, para que esta possa ser realizada de forma contínua.

Ao analisar as entrevistas narrativas dos Aspirantes-a-Oficiais e do Capitão percebe-se que estes termos recebem dois nomes específicos: serviço operacional e administrativo, os quais aparentam representar de forma mais clara para os indivíduos quais práticas devem ser adotadas em cada uma das esferas de valor mencionadas. Diante disso, é possível concluir que na fase da ação PM, apresentam-se duas IL distintas: Lógica Operacional e Lógica Administrativa.

Após ter identificado essas lógicas nesta fase da pesquisa, uma vez que tais elementos somente se fizeram transparecer após a análise das narrativas, é possível retornar à análise de conteúdo e identificar que tais elementos se encontram lá, em especial quando se analisam novamente os códigos e quando se olha para os 177 códigos que representam a Prática Profissional. Estes códigos podem ser agrupados em outras duas categorias: operacional e administrativa, tornando mais visível principalmente quando se analisam os códigos denominados articulação das estruturas administrativas e articulação das estruturas operacionais, em que se vislumbram os elementos que compõem cada uma destas lógicas aqui identificadas. Assim, realizando a conjunção da análise de conteúdo com a análise das narrativas é possível perceber que a LÓGICA OPERACIONAL apresenta os seguintes elementos:

- as PRÁTICAS são representadas principalmente pela ação policial, abordagem, coordenação de efetivos e recursos, comandar policiais, policiamento ostensivo, policiamento comunitário e relação com a comunidade, combate ao crime, rotina flexível e imprevisível;
- a IDENTIDADE pode ser melhor visualizada como uma pessoa proativa, altruísta, inteligente operacionalmente, com tomada rápida de decisões, com conhecimento técnico aprofundado, companheira e com espírito de corpo;
- os VALORES que são aqueles que permeiam a própria organização e aparentam também ser orientados pela Lógica Militar, companheirismo, espírito de corpo, legalidade, preservação da vida, aproximação com o parceiro (pessoalidade), corporativismo, proteção um ao outro, trabalho em equipe, foco na missão;
- os OBJETOS apresentam caráter aprofundado em armas, vestes balísticas, uniformes táticos, viaturas operacionais, equipamento de ação tática, cinto de guarnição⁷³;
- As ESTRUTURAS podem ser melhor visualizadas pelo ambiente em que estas lógicas aparentam se concentrar de um modo mais intenso: dentro de favelas, de viaturas, costumeiramente na rua, devido às altas horas de patrulhamento.

⁷³ Nome dado ao cinto de equipamentos utilizados pelos policiais na cintura.

Já a LÓGICA ADMINISTRATIVA apresenta outros elementos que visam:

- as PRÁTICAS representadas principalmente pelo despacho de documentos, obediência ao canal de comando, rotinas pré-definidas e inflexíveis e reuniões;
- a IDENTIDADE pode ser melhor visualizada como uma pessoa dedicada, que tenha facilidade para lidar com documentos, com conhecimento técnico administrativo, boa escrita, educação, cordialidade, lidar com a supervisão constante;
- os VALORES que são aqueles que permeiam a própria organização e aparenta também ser orientados pela Lógica Militar, assiduidade, asseio pessoal, legalidade, cumprimento de ordens, impessoalidade, isenção, ambiente seguro;
- os OBJETOS apresentam caráter aprofundado em escritórios, computadores, as folhas de papéis em si, a caneta, o lápis, os planejamentos e ordens de serviço;
- a ESTRUTURA também é diferenciada sendo representada por uma sala fixa na qual o indivíduo permanece em horário fixo aguardando as demandas de seus superiores, ou cumprindo rotina pré-programadas.

Assim, é possível perceber que, apesar de serem complementares, as duas Lógicas aparentam serem incondizentes de serem realizadas ao mesmo tempo, em especial por causa das rotinas: a Administrativa se apresenta como pré-programada; e a Operacional se apresenta como imprevisível.

É perceptível que os Oficiais devem agir nas duas Lógicas durante a carreira policial, porém quando se está executando as práticas de uma Lógica, não é possível executar as Lógicas da outra, como por exemplo despachar documentos durante abordagem policial ou então combater o crime durante reuniões. Pode-se ser possível afirmar que os Oficiais se encontram navegando nas IL adotando uma ou outra de acordo com as demandas que lhe são apresentadas (JAY,2013), ou de acordo com as escalas de serviço em que a organização exige quais práticas adotar em determinados momentos.

Se existem duas lógicas é possível a existência de conflito entre elas (FRIEDLAND, 2013b). O conflito é perceptível quando a dúvida paira sob o indivíduo, se de um lado tem-se a ação policial, reconhecida socialmente como positiva, de outro temos a visão da segurança, do conforto, das rotinas definidas

(VAN MAANEN, 2009). A sedução ocorre quando estes elementos são apresentados aos indivíduos, quando o *Institutional Substance* aparenta agir por meio das práticas positivas que cada um representa, buscando cooptar fiéis para reproduzir suas práticas e representar as suas identidades.

4.2.8 Conclusão da análise das narrativas: a história de Steve

Conforme descrito na metodologia, a próxima parte é a construção de uma narrativa genérica, como recurso analítico. Para isso, criou-se um personagem fictício chamado *Steve*⁷⁴. A identidade desse personagem é genérica e os elementos utilizados para descrevê-la emergem do contexto intersubjetivo dos elementos compartilhados pelos sujeitos da pesquisa.

A narrativa se encontra dividida em algumas fases, procurando seguir a história de vida de *Steve*: antes da entrada na APMG, o processo de formação, a ação como Aspirante-a-Oficial e o período de oficialato. O texto não é dividido em partes, para permitir ao leitor analisar a história de forma contínua, uma vez que esta dissertação analisa os elementos que compuseram a narrativa que virá a seguir:

*Tinha dezesseis anos. Estava em casa eu, minha mãe e meu pai*⁷⁵*... e meu irmão também, no quarto, como sempre... Morávamos em uma casa no Portão, mas depois do que aconteceu nos mudamos para um apartamento. Naquele dia, ouvimos um barulho no portão e eu fui ver o que era, achei que era o Marlon, meu vizinho, mas vi que eram dois rapazes morenos, e um deles gritou pra mim que era um assalto enquanto o outro arrombou a porta e mandou eu deitar no chão. Eu fiquei sem reação porque nunca tinha passado por um assalto antes, a gente sempre ouviu isso acontecer na*

⁷⁴ Este nome foi adotado porque no meio policial, quando se está em uma ocorrência e se esquece o nome do parceiro, *Steve* é o apelido ao que todos respondem, portanto representa qualquer policial.

⁷⁵ Os possíveis erros de português foram colocados de forma proposital para tornar a fala mais próxima do português falado.

televisão, mas nunca imagina que isso vai acontecer com a gente. Ficamos todos deitados no chão da sala enquanto eu ouvia que eles estavam mexendo nas coisas, pediam dinheiro, e chegaram a bater no meu pai. Eu tinha dezesseis anos naquela época, mas fiquei com muita raiva daquilo. Pô! Não precisava bater, era só levar tudo embora, a gente estava no chão, de boa, afinal de contas eles estavam com uma arma de fogo preta na mão, que hoje, eu sei que era uma pistola.

De repente a gente ouviu um barulho no portão, eram dois policiais que tinham chegado, os dois ladrões ficaram desesperados e estavam correndo para os fundos da casa, quando os policiais entraram pela porta da frente, e meu irmão, mais velho que eu, falou para eles que os ladrões tinham corrido para o fundo. Minha mãe, coitada, chorava muito, e eu estava em estado de choque com tudo que estava acontecendo, e pensar que alguns momentos antes estava tudo tranquilo e agora tinha toda aquela correria à nossa volta.

Os policiais militares, fardados, foram muito rápidos, pegaram a informação de meu irmão e foram correr atrás dos malas, e conseguiram pegar. Meu pai teve que ir até a delegacia para reconhecê-los, ficou com bastante medo porque tinha medo pela nossa família, vai que um dos ladrões voltasse para meter medo na gente, ou pra se vingar, sei lá.

Eu nunca mais vi aqueles caras, nunca tinha visto eles na vila, mas depois daquela data tivemos que nos mudar pra um apartamento, minha mãe que sempre morou ali teve que se mudar porque não conseguia mais dormir direito, aquilo me marcou muito, coitada. Apesar desse momento de sofrimento, a partir daquele momento eu comecei a procurar informações sobre o trabalho que a PM faz, e desde então, eu não sei por que, comecei a me interessar por aquilo e decidi que iria ser policial para defender aqueles que precisavam de ajuda, e evitar que pessoas como a minha mãe sofressem. De certa forma, o que eu sou hoje é graças àquele ladrão.

Em minhas pesquisas sobre a PM eu vi muita coisa legal, muita coisa fascinante, mas também ouvi algumas histórias que me chamaram a atenção, castigos físicos, coisas que ocorreram no período de formação, mas aquilo me chamou mais o interesse do que me afastar daquilo, eu que sonhava em ser médico, trabalhar em um consultório, estava ali me imaginando correndo atrás de ladrões, fazendo as coisas que a gente vê nos filmes, ledo engano (risos).

Procurei mais informações e descobri que tinha duas formas de entrar na PM a primeira pelo concurso da PM para ser soldado e outra para ser Oficial, pelo vestibular da federal, naquele momento eu não entendia exatamente a diferença, mas escolhi tentar o CFO pela diferença salarial que me pareceu grande.

Desde então eu tive que adaptar toda a minha rotina, imagina, eu que ficava em casa o dia inteiro, minha mãe fazia comida, meu pai me dava dinheiro, a minha incomodação era meu irmão, e tinha só que cuidar de não perder o horário da escola, e de uma hora pra outra me enfiei de cabeça nos livros, porque eu tinha decidido fazer o CFO em maio, e a prova era em novembro, portanto eu tinha pouco tempo. Meus pais não queriam que eu fizesse, a princípio, ainda estavam muito abalados pelo que tínhamos passado, mas com o passar do tempo eles perceberam a minha vontade e conseguiram até pagar um cursinho pra mim. A minha rotina mudou, era casa, cursinho, casa, meus amigos reclamaram um monte, começaram a me chamar de CDF, perdi muitos deles naquela época, e os outros eu perdi durante o CFO, mas a vida é feita disso, escolhas, e eu fiz a minha e me dediquei a ela.

O vestibular da federal foi difícil, mas eu consegui ser aprovado, sensação incrível! Foi concorrido, 80 por vaga, mas eu passei, peguei a minha vaga! Mas, o mais difícil ainda estava por vir, as provas específicas; a mais difícil foi a avaliação física, a barra era muito difícil pra mim, imagina, eu

nunca tinha feito atividade física nenhuma e de repente eu tinha que fazer 10 barras, mas aos poucos eu fui treinando e consegui fazer aquilo.

Quando tive o resultado final, foi uma sensação incrível, eu estava prestes a entrar naquilo que eu tinha sonhado ao longo daquele ano, às vezes eu penso que um ano atrás daquilo eu estava me preparando para fazer medicina, e no ano seguinte estava lá me ferrando na academia.

Foi um período de ansiedade, ter que esperar pra ser chamado pro concurso, e quando fomos convocados foi muito legal, ao mesmo tempo me lembrava das histórias estranhas que ocorriam na academia, mas também tinha aquela expectativa para aquele futuro que estava por vir. Nos apresentamos no QCG e eu nunca tinha visto nenhum deles que estavam ali, muito estranhos, mas começamos a conversar e vimos que tínhamos quase abandonado tudo para estar ali, muitos já tinham tentado por várias vezes, outros que nem eu, era a primeira, e outros que não tinha me dado bem por achar que era muito orgulhoso, pois alegava que já era militar e que sabia de tudo.

O Comandante da EsO nos recebeu e explicou como seria a nossa rotina, a partir dali eu percebi que teríamos muita coisa pra fazer, e eu não tinha ideia de como iria fazer tudo aquilo, mas fomos dispensados para preparar o nosso enxoval e ajustar algumas documentações pendentes, pois a partir do dia seguinte entraríamos em quarentena. A tão temida quarentena que eu sempre ouvia falar.

Cheguei em casa, minha mãe me abraçou e pediu para eu não ir, falou que me ajudava a procurar emprego, e que daria um jeito até para pagar a faculdade de medicina, hoje eu vejo que talvez devesse ter aceito, não sei. Hoje eu estou bem, tenho família e tal, uma vida boa, mas hoje eu vejo o quanto de risco eu corri, mas apesar disso, tudo valeu muito a pena, as

coisas que a PM tem me proporcionado somente um PM como eu pode compreender.

Falei pra minha mãe que era aquilo que eu queria, e que já estava decidido, ela entendeu, enxugou as lágrimas e falou que iria me apoiar para o que eu precisasse. Naquela noite, eu precisava de sono, precisava dormir, mas estava ansioso demais para ir para a academia... Ah! Se eu soubesse! Teria dormido feito um bebê!

Nos apresentamos na academia na segunda-feira cedo, entrar na APMG foi muito legal, eu estava muito empolgado, com uma energia para fazer tanta coisa. A primeira semana foi bastante interessante, senti muita falta daquela noite antes de vir pra APMG, pois não dormimos nada, passaram pra gente a nossa rotina, e como esperava que deveríamos nos comportar, limpar o quarto toda manhã, prestar continência a todo instante para os superiores, decorar a hierarquia da PM, cumprir as ordens, administrar o tempo, atividades físicas, pagar flexão, e além disso tudo: estudar, que me pareceu ser a última coisa a se fazer num local dedicado para o estudo.

Demorei duas semanas para entender como tudo aquilo funcionava, mas depois as coisas ficaram mais tranquilas. O mais difícil na verdade não era a academia, porque depois que a gente entra na rotina nem percebe, aqueles três anos passaram rápido, mas naquela época contávamos os dias pra terminar. O mais difícil na verdade era quando íamos pra casa e tínhamos que voltar, no primeiro ano por diversas vezes eu pensei em ficar em casa e não voltar nunca mais para aquele local, ainda bem que minha mãe não me fez mais aquela oferta de me apoiar na medicina, senão era capaz de eu ter aceito.

Meus pais falaram que eu mudei muito depois de entrar na academia, que antes eu era mais atencioso, ficava mais junto deles, e depois da EsO eu fiquei mais quieto, na minha,

mais frio, responsável e organizado, mas eu demorei pra perceber que aquele Steve que existia antes da EsO não existia mais.

A rotina na EsO era bem puxada, acordar cedo, limpar o quarto, cumprir ordens, estudar, cumprir as missões específicas, mas o que era legal e o que tenho até hoje são os amigos que eu fiz lá dentro, porque os amigos que eu tinha fora da EsO foram sumindo ao longo do tempo, deve ser porque eu não tinha outro assunto pra falar a não ser EsO, LC, limpeza de quarto e de vidro e é claro: a Polícia Militar.

O companheirismo que se estabeleceu lá dentro foi algo que eu tenho até hoje, então, lembra daquele cara que eu falei que eu achei orgulhoso, então, se tornou um dos meus melhores amigos. A amizade que foi se formando ali dentro foi ao redor do que estávamos passando, e a própria EsO parece encaminhar os Cadetes para isso, o Espírito de Corpo que a nossa turma, e em especial o pessoal do alojamento criou, foi muito boa.

Receber a biriba e a farda foi algo que me marcou muito naquela época, todo aquele esforço, toda aquela dedicação estavam ali, naquele nome que aparecia naquela biriba, e naquela farda que eu vestia. Minha família tomou um susto quando me viram fardado pela primeira vez, chegaram até me perguntar se eu ia andar armado, nem me atrevi a responder (risos), contudo minha mãe ainda se preocupava com a minha segurança, e sempre pedia para eu andar de colete e me proteger.

A relação com as outras turmas foi tranquila, mesmo com os terceiro anistas nos cobrando e anotando o tempo todo, contudo com o passar do tempo fomos entendendo as regras do jogo, e já no segundo ano ficamos mais tranquilos, observando como os novos terceiro anistas coordenavam a escola, com o que a gente não concordava muito, mas quando assumimos o terceiro-ano conseguimos colocar as nossas

ideias em prática, não todas elas porque a coordenação da EsO já tinha tudo formatado, então a gente somente tinha que cumprir com a rotina que estava programada.

O terceiro-ano foi bastante corrido, preparar os bixos para a entrega do Espadim, depois as formaturas, os treinos com a espada, as disciplinas mais voltadas para a ação policial, e por fim a entrega da Espada. Esse momento foi inesquecível para mim e para todos da minha família, aquele momento em que nunca mais precisaria me submeter àquela rotina, um momento de libertação em que eu fazia parte da PM e que iria finalmente à ação, iria agir igual aos filmes da TV, a minha vontade era trabalhar na RONE em Curitiba, foi muito massa tirar o estágio com eles no terceiro ano, mas ninguém da minha turma acompanhou nenhuma ocorrência de vulto com eles, ficamos muito bravos com isso.

Entretanto, no nosso estágio fomos encaminhados para o interior do Estado, turma pequena, 40 alunos, fomos em dois ou três para cada unidade do interior. Esse período foi difícil, pois ali eu vi que aqueles três anos de EsO só me deram uma parte do que eu precisava saber, no meu primeiro dia de Oficial CPU eu não sabia ao certo o que tinha que fazer, mas eu fui fazendo e fui percebendo que aquilo que eu estava fazendo estava dando certo. Os praças foram fundamentais nesse período, porque eram eles que estavam ao meu lado no dia-a-dia do serviço. Os oficiais, devido ao acúmulo de serviço que tinham, pois tinha alguns que respondiam por 3 funções na mesma unidade, tentavam me orientar, explicar como as coisas funcionavam, mas eles não poderiam ficar comigo 24 horas por dia, na madrugada, nas ocorrências era eu e os praças, e hoje eu digo, na academia eu aprendi a teoria, mas a prática eu aprendi com os praças, em especial com um sargento antigão que se tornou mais que um colega de trabalho. O espírito de corpo da academia se refletiu na atividade operacional, em

grande parte dos policiais, pois tinham muitos que não se preocupavam com o serviço.

A escala de serviço de Oficial CPU era cansativa, não dava tempo de fazer nada, e quando tínhamos folga aparecia uma escala extra ou então tínhamos os procedimentos administrativos para realizar: apurar transgressões disciplinares, acidentes de viaturas, etc, era muito papel e, fazer isso a academia não ensinou muito bem.

Ao longo da carreira fui percebendo que algumas coisas eram feitas de forma diferente daquilo que a academia ensinava, e o resultado que elas apresentavam era o mesmo e sem precisar fazer muito trabalho.

No período em que fui Tenente as responsabilidades foram aumentado ao longo do tempo, e pude perceber que o trabalho operacional era mais exaltado do que o trabalho administrativo. Eu sempre tentei me manter no trabalho operacional, e quando voltei para Curitiba tentei trabalhar na RONE novamente, e consegui lá permanecer por um determinado período, era muito legal acompanhar as principais ocorrências, a união dos policiais para cumprir um objetivo era muito alta, e a gente sempre trabalhava integrado, aprendi muito trabalhando lá, e também fiz muita coisa de que me arrependo, principalmente não dar atenção devida para alguns problemas que os policiais apresentavam, em especial aqueles que envolviam a relação deles com a família.

Neste período acabei me casando e tendo dois filhos, e por causa do serviço na RONE quase perdi a minha família. Este tipo de serviço demanda demais a dedicação dos policiais, em uma escala fixa, que parecia que eu tinha retornado para a época de estágio de Aspirante.

Depois deste período, mudei de atividade para o administrativo em que as coisas pareciam ocorrer de um modo muito diferente daquilo que eu realizava na RONE, mas eu pude compreender de uma forma melhor como as coisas

acontecem na PM, e como é difícil dar suporte para os policiais que estão realizando a atividade-fim.

Recentemente, fui promovido a Capitão, e retornei para a atividade operacional, mas comandando uma companhia de uma unidade operacional da capital, o que tem sido um novo aprendizado para mim, pois nunca tinha exercido essa função antes. Lá eu tive que aprender a como lidar com todos os policiais e os seus mais complexos problemas, pois na RONE os policiais eram selecionados, apresentavam problemas, mas eram escolhidos para estarem ali, já na companhia eu não tinha essa possibilidade, eu tinha que trabalhar com o que eu tinha em mãos, e o mais difícil foi aprender como comandar esse grupo de policiais, em especial a gestão do recurso humano é bastante complicada, mas fui observando como os outros agiam, em especial os praças antigos, e alguns oficiais mais modernos, conversei com colegas de turma, e fui desenrolando no serviço, administrando da melhor forma possível baseado naquilo que tinha observado ao longo da minha experiência profissional, mas ninguém tinha me ensinado sobre o que deveria fazer, eu me guiava por aquilo que eu acreditava estar fazendo certo e pelo que meu Comandante orientava por ser o certo a fazer.

Hoje, quando eu olho para o passado percebo o quanto eu tive que mudar para estar aqui hoje, antes de entrar na PM eu esperava fazer uma coisa, e agora que estou aqui, Capitão de polícia, estou fazendo outra atividade. Esperava estar no operacional, mas hoje estou no administrativo, não que isso seja ruim, mas a Corporação me encaminhou para isso, os valores que fui construindo, a minha imagem que foi se sedimentando ao longo do tempo, tudo isso foi a PM quem me encaminhou.

Hoje, olhando para trás, eu não me arrependo de nada do que fiz, valeu muito a pena eu ter passado por todo esse processo de ter trabalhado um período no interior, voltado pra

Curitiba, que é outra realidade, trabalhado em uma unidade especializada, ter trabalhado com a ponta da nossa atividade-fim e agora no administrativo, é um desafio que nos é proposto todo dia, mas somos militares e estamos prontos para tudo, isso é o modo como eu encaro as coisas.

Esta narrativa demonstra que a IL da PMPR pode agir antes mesmo do indivíduo adentrar à PMPR, o que demonstra seu poder sedutor; também que ao longo do tempo a IL parece atuar construindo a identidade profissional de acordo com a atividade e as práticas que ele desempenha naquele momento. Ainda, por aquelas que foram adotadas ao longo do tempo, indicando que o contexto histórico é essencial na construção da identidade profissional (THORNTON; OCASIO, 1999).

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises realizadas possibilitam identificar que existem quatro IL que aparentam permear a PMPR em dois momentos distintos: uma Lógica Militar-Policial no período de formação e uma Lógica Administrativa-Operacional no período da ação. Este último capítulo visa realizar análise dos dados que já foram previamente expostos, para isso será dividido em três partes. A primeira visa analisar sob o ponto de vista conceitual, verificando como a carreira policial foi construída ao longo do tempo, identificando como os elementos das IL interagem entre si. A segunda visa analisar sob a visão processual, identificando como as IL aqui identificadas advieram dos níveis sociais. Já a última parte pretende expor de forma clara como ocorreu a construção da identidade profissional, com o fim de responder ao último objetivo específico, que por consequência responderá ao problema de pesquisa.

4.3.1 A visão conceitual

Inicialmente os indivíduos se encontram imersos em suas rotinas particulares, normalmente orientados pelas IL que representam as Ordens Institucionais da sociedade (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), no caso em questão isso aparenta ser fortemente orientado pela Ordem da Família.

Durante o *enactment* contínuo no seio familiar, o indivíduo aparenta ter um primeiro contato com a Polícia Militar, seja por meio de encontro traumático ou por simples curiosidade, se deparando com o *Institutional Substance* da Polícia Militar a qual aparenta adotar mecanismos que buscam seduzir estes indivíduos em detrimento da Lógica Familiar. Isto ocorre seja pela imagem que a PMPR produz, de proteção à sociedade, pelas práticas divulgadas da ação policial, pelo aspecto militar que a influencia, ou então por algum indivíduo que narra as práticas adotadas na atividade policial, alcançando a vontade do indivíduo de pertencer àquele meio, no caso em questão, servir àquele deus por meio da representação dos atributos da identidade que o definem, bem como da reprodução de suas práticas (FRIEDLAND et al 2014).

Após ser seduzido e querer adotar aquele deus como orientador de suas práticas, mas também por se identificar com aquelas identidades que ele apresenta, o indivíduo aceita se submeter àquelas práticas que são demandas por tal deus. Para que o indivíduo possa ser socializado no ambiente organizacional é preciso que cumpra uma série de requisitos, elencados inicialmente pelo Edital do Concurso (UFPR, 2015), que visam preencher normas legais da sociedade e da própria Corporação, onde já é possível definir que a legalidade é um dos princípios basilares da PMPR, atingindo-os antes mesmo de serem incluídos.

Para atender estes requisitos, o indivíduo precisa mudar sua rotina, o que demanda que novos atributos da identidade sejam incorporados a sua autoidentidade, onde já se visualiza o *Identity Work* (BROWN, 2015) atuando com vistas a moldar sua identidade de acordo com aquilo que emana das IL da PMPR.

Após preencher estes requisitos o indivíduo é socializado no seio organizacional, por meio da APMG, sendo submetido a intenso processo de adaptação, que dura em média 40 dias, no qual lhe é demandada a realização intensa do *Sensemaking* que pode ter por resultado a Monitoração Reflexiva das

Práticas Organizacionais e do *Identity Work*. Nesse processo inicial é possível identificar que a PMPR busca adotar mecanismos fiscalizatórios para que as práticas e os atributos da identidade que o Cadete apresenta sejam aqueles que ela própria define como correto.

O Cadete, influenciado pelas Ordens Institucionais em que se encontrava imerso, ao se deparar com o novo ambiente da PMPR e, demandado por intenso processo de adaptação, realiza o *Sensemaking* de acordo com o que aquelas ordens institucionais o orientam. Como cada indivíduo pode “dar um sentido” diferente a organização autoriza que seus indivíduos adotem sanções físicas ou psicológicas para evitar que tais práticas sejam repetidas, portanto, por meio de seus indivíduos ela procura fornecer o *Sensegiving* para os demais indivíduos.

Para o Cadete do primeiro ano isso representa conflito direto (FRIEDLAND, 2013b) com aquela IL Familiar que ele se encontrava imerso, tanto que quando as IL da Corporação permitem que ele retorne para o seio familiar ocorre o conflito de Lógicas e a própria PMPR pode perder indivíduos, os quais são enquadrados por ela mesma como não adaptados.

A emoção aparenta ser elemento-chave na resolução do conflito de Lógicas, enquanto a maior emoção positiva parecer se vincular à Lógica da Corporação, mais tempo ele permanece se submetendo a sua rotina exaustiva, em detrimento de rotina que parece mais confortável. O mesmo pode ser afirmado quando duas emoções negativas se encontram, quando aquela Lógica que o indivíduo apresenta menor emoção negativa poderá permanecer tendo os indivíduos adotando as práticas e atributos da identidade por ela demandados.

O período de formação aparenta ocorrer de forma tão intensa que os próprios indivíduos não conseguem perceber a mudança de sua identidade, somente o fazem quando outros indivíduos apontam quais atributos foram mudados ao longo do processo de socialização.

A Lógica que aparenta orientar esse processo é Lógica Militar-Policial, em que a Lógica Militar aparenta orientar fortemente as práticas adotadas na APMG, ressaltada pelo foco na missão, cumprimento de ordens e prontidão, e por outro lado a Lógica Policial que aparenta orientar o conteúdo que os Cadetes precisam absorver para poderem se preparar a atividade-fim que irão executar depois de formados.

A continência, por exemplo, se enquadra como prática que ressalta a presença da Lógica Militar, pois é um gesto prestado para aquele que está em posição hierárquica superior àquele indivíduo, é gesto que representa respeito e obediência às normas da hierarquia e disciplina. Prestar este gesto indica que o indivíduo se submete aos elementos daquele *Institutional Substance* e que os corporifica, além disso, por se tratar de gesto essencialmente militar, é por meio desse objeto que o “deus militar” se mantém vivo dentro da corporação, uma vez que organizações civis não adotam este tipo de gesto.

Durante os três anos de curso há, também, forte valor de companheirismo orientando a formação dos Cadetes, mas na relação entre as turmas isto pode não ocorrer de forma tão harmoniosa, uma vez que uma turma é subordinada à outra, em especial envolvendo a do terceiro ano com o segundo ano, podendo ocorrer sentidos aceitos como corretos pela organização, mas como possivelmente oriundos de ordens institucionais distintas, o que pode resultar em conflito entre turmas, não sendo possível ainda identificar qual o impacto disso na orientação da Lógica Militar-Policial na formação dos Cadetes.

O último ano do curso se apresenta como o encerramento desta fase e tem a Espada como símbolo de consagração. Os objetos também representam elemento importante na formação do Cadete, desde que eles se apresentem envoltos em valores infundidos pelo *Institutional Substance*, como no caso da Espada que indica que o Cadete cumpriu os requisitos solicitados e para os demais indivíduos que ele se encontra capaz de atuar como Comandante de grupos policiais, portanto a Espada (objeto) identifica o indivíduo como Aspirante-a-Oficial (identidade) e também indica que ele é capaz de comandar ações policiais (práticas) com capacidade para representar a Polícia Militar (*Institutional Substance*).

O mesmo é possível afirmar para a farda e para a biriba, que por se tratarem de elementos mais conhecidos no ambiente social, também são infundidos de emoção. Ao receber a Espada também há a presença da emoção, contudo ao receber a farda e a biriba foi identificado que a emoção é aumentada de forma de considerável, uma vez que ao vestir a farda e ver o seu nome escrito na biriba o Cadete se vê como representante da Polícia Militar, um PM de fato, sendo aquilo que ele almejou desde o princípio. Sob a perspectiva conceitual, isso significa afirmar que quando o indivíduo recebe algum objeto infundido de valor, na verdade

está sendo agraciado por aquele deus e que tem capacidade de representá-lo como um de seus perpetradores.

Após passar pelo período de formação e cumprir todos os requisitos o Cadete sai do “mundo da APMG”, é promovido à graduação de Aspirante-a-Oficial e se depara com nova realidade, em que de fato as expectativas criadas antes de entrar na Corporação (LOUIS, 1980) são confrontadas. Neste momento foi possível identificar que a Lógica Militar-Policial aparenta dar lugar à Lógica Operacional-Administrativa. A primeira é perceptível no período de formação, em que o Cadete é orientado por uma Lógica Policial e por uma Lógica Militar; Lógica Policial representada pelas teorias que o Cadete aprende em como realizar a atividade policial, representado pelas disciplinas policiais e pelo caráter de ensino que a APMG apresenta; a Lógica Militar é representada pelas práticas militares que são adotadas na APMG a que os indivíduos precisam se submeter, em especial no que se refere à rigidez da hierarquia e da disciplina para atingirem os requisitos da formação, portanto:

- a Lógica Militar orienta a forma pelo qual o indivíduo deve agir na APMG para alcançar a sua formação, o que pode ser compreendido como uma orientação das práticas da academia;
- E a Lógica Policial orienta o conteúdo que este Cadete deve aprender para poder executar a sua atividade-fim, o que pode ser compreendido como os atributos da identidade daquele PM que está se formando.

Já quando o indivíduo vai para a atividade-fim ele se depara com uma Lógica diferente da que foi apresentada na APMG, sendo é comum encontrar nas narrativas os termos: o mundo da academia, aqui dentro e lá fora etc.

No período de ação a Lógica Militar da APMG aparenta se afastar de seu lugar de destaque e se tornar elemento muito mais cultural da Corporação, pois ela se exalta nos ritos cerimoniais da Corporação, conforme pode ser visualizado nas Diretrizes que relatam a fiscalização do serviço e as inspeções dos quartéis. Em seu lugar a Lógica Policial aparenta assumir a posição de destaque e se dividir em duas Lógicas conflitantes entre si, por apresentarem elementos diferentes:

- A primeira, a qual se denomina aqui de Lógica Operacional (LPO) tem por função orientar o comportamento dos policiais, basicamente quanto à prestação do serviço de segurança pública, aparentando ser a mais exaltada, tanto que os Aspirantes-a-Oficiais aparentam realizar atividade

muito mais voltada para a atividade operacional do que a administrativa, seja ela uma Ação Repressiva, seja ela uma Ação Comunitária;

- A segunda, a qual se denomina aqui de Lógica Administrativa (LPA) tem por função orientar o comportamento dos policiais quanto aos procedimentos que a Corporação deve adotar para administrar os recursos que lhe são providos, aparentando ter repúdio maior dos policiais, devido ao fato de que foi identificado que a maioria procura muito mais prestar o serviço de segurança pública em detrimento da administração da PMPR como um todo.

Dos Aspirantes-a-Oficiais é exigido, ainda orientado pela Lógica Militar, que aparentemente se encontra profundamente arraigada nas suas práticas, que adote ou os elementos da LPO ou os elementos da LPA (JAY, 2013), sendo possível identificar que a PMPR se encaixa como uma Organização Híbrida, em que várias Lógicas Intrainstitucionais aparentam orientar as práticas e os atributos da identidade de seus indivíduos.

Deste modo, tanto a LPO quanto LPA são conflitantes ao nível do indivíduo, porque ele executa uma ou outra atividade, e são complementares ao nível organizacional, pois para cumprir a missão institucional a PMPR precisa que as duas atuem de forma integrada.

O que mais chama a atenção é o fato de que a APMG é orientada por dois tipos de lógicas e, na ação o indivíduo, se depara com formas diversas de como estas estruturas foram articuladas, sendo que ela mesma deveria espelhar para o Cadete a realidade que irá se deparar para enfim poder atuar neste meio e adotar as medidas para corrigi-la. O Cadete aprende a adotar práticas militares (Lógica Militar) de prover segurança pública (Lógica Policial), mas o que lhe é exigido na ação são procedimentos administrativos (Lógica Administrativa) para lidar com ocorrências policiais (Lógica Operacional).

A questão que surge de tal análise é saber se o Cadete aprende a fazer uma coisa, e vai ter que lidar com outra, como é que a PMPR ainda consegue manter a criminalidade em níveis aceitáveis⁷⁶, ou seja, cumprir com a sua missão?

⁷⁶ Nesta dissertação não é possível determinar qual é o nível aceitável de segurança pública, muito menos é o foco desta pesquisa, contudo é possível considerar como nível aceitável de segurança pública aquele em que a sociedade consegue manter um mínimo de relações sociais sem ter a influência da falta de segurança pública, está diretamente relacionado com a sensação de segurança pública.

Uma das respostas que esta dissertação conseguiu identificar é que como os indivíduos são formados por uma Lógica Militar, em que o Espírito de Corpo, a ajuda mútua, a prontidão para o serviço e o voluntarismo orientam o comportamento dos indivíduos a sempre darem o melhor de si, para que as atividades da LPO e da LPA possam ser realizadas da melhor forma possível, a ação na atividade-fim acaba obtendo resultados aceitáveis devido ao fato destes indivíduos sustentarem as estruturas da PMPR de acordo com suas práticas orientadas por uma Lógica Militar.

Caso a Lógica Militar seja excluída deste processo existe um risco da prestação de serviço da segurança pública diminuir de forma considerável. Entretanto, como Friedland (2015) aponta, quando um deus morre, ou é substituído, outro pode assumir o lugar deste novo deus, portanto este risco existe, mas pode ser suplantado por este novo deus (ou *Institutional Substance*), sendo que somente será possível afirmar o que vai acontecer, quando de fato ocorrer (WEICK, 1995).

É possível perceber que as Lógicas da PMPR aparentam atuar sob os indivíduos de uma forma a atingi-los antes mesmo de serem socializados, durante o período de formação são submetidos a uma Lógica Militar-Policial e no período de ação os indivíduos ainda são orientados por uma Lógica Militar, que aparenta se tornar algo com contornos culturais, mas são orientados por uma Lógica Operacional-Administrativa em que a primeira aparenta ter influência maior.

4.3.2 A visão processual

A visão processual de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) aponta que as IL localizadas no nível societal podem emergir a nível de campo quando ocorre uma articulação entre estes níveis intermediada pelo *Sensemaking*, o que auxilia a explicar a forma como o *Institutional Substance* aparenta influenciar o comportamento dos indivíduos, contudo, apesar desta orientação, o *Sensemaking* em si aparenta ser processo livre, no sentido de que inúmeros sentidos podem ser concedidos às experiências sofridas pelos indivíduos, uma vez que para cada um pode fazer sentido de maneiras diferentes, além do fato de que nem todos os indivíduos percebem as mesmas dicas que o circundam.

Partindo de um nível societal, conforme observado na análise de conteúdo, a Organização PM aparenta ser orientada pelas Ordens Institucionais Estado Burocrático e Democracia (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), ou então nas Ordens Estado, Profissão e Corporação mencionados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). A Ordem Estado aparenta orientar a legalidade que rege a ação policial, concedendo-lhe o caráter militar definindo a sua estrutura, em que a força policial em si representa o poder coercitivo do Estado a fim de defender os interesses da sociedade, e por vezes do próprio Estado em si. A Ordem Profissão aparenta orientar a execução do serviço de realizar a segurança dos indivíduos que compõem determinada sociedade, em que aqui se aparenta estar fortemente relacionada com a Lógica Policial, por consequência também aparenta estar relacionada com a Lógica Operacional-Administrativa. A Ordem Corporação aparenta orientar a estrutura que a Organização PM precisa adotar para cumprir com a sua missão, e neste ponto ela aparenta estar fortemente alinhada com a Lógica Militar encontrada na APMG.

Quando este conjunto de Lógicas, as quais a partir de agora podem ser melhor definida como Lógica PM, partindo de um nível societal e orientada por estas três ordens passa para o nível de campo o processo de *Sensemaking* se realiza, devido aos elementos, ou dicas, que ela apresenta aos indivíduos.

Ao emergir ao nível de campo que aqui pode-se definir como SEGURANÇA PÚBLICA a IL adquire os vocabulários da prática, as práticas em si, as formas organizacionais, atributos da identidade, teorias, narrativas, frames etc, ou seja, aqueles elementos apresentados pela FIGURA 1, constante na página 41. Isso pode ser visualizado pela primeira coleta de narrativas dos Cadetes, por meio da compreensão que eles realizaram do porquê escolher ser policial, que é com o intuito de servir à sociedade por meio da prestação de serviço de segurança pública, portanto aqui ainda se apresentam indícios de orientação de IL ainda localizada a nível de campo. Assim, o *Sensemaking* que foi realizado pela articulação de níveis aparenta ter resultado de certa forma livre, uma vez que os indivíduos que se encontram imersos do Campo Institucional da Segurança Pública podem ter diferentes “sentidos”, os quais podem não se encaixar naquilo que a PMPR em si define como correto, o qual pode ser visualizado pelo conflito entre as turmas de Cadetes do segundo ano e do terceiro ano.

Ao nível organizacional, conforme identificado na análise de conteúdo, por meio da codificação formal ou por meio de processos de *Sengiving* concedidos aos seus indivíduos, o resultado do *Sensemaking*, que seriam as identidades e as práticas (WEICK, 1995), aparenta ser orientado pela organização, a qual, portanto, aparenta atuar como um *Sensegiver*.

Isso pode ser mais bem visualizado no momento em que a APMG analisa se a prática daquele Cadete estava correta ou não, em que ela aparenta estar avaliando se o resultado do *Sensemaking* daquela semana está de acordo com aquilo que a organização esperava daquele Cadete. Em caso positivo concede a oportunidade para o Cadete para ir para a sua residência e ficar com a sua família durante o final de semana, ao conceder tal liberdade a organização indica para o indivíduo que os resultados do *Sensemaking* têm sido obtidos dentro dos parâmetros que a APMG espera dele, a cada semana alcançada positivamente o Cadete se encontra mais próximo de seu intuito de servir à sociedade, reforçando o sentido inicial que o indivíduo tinha realizado.

Outro momento em que foi possível perceber a ação da emoção é quando ela engatilha o processo de *Sensemaking* em que o indivíduo se vê amedrontado, por exemplo, diante de uma situação nova que ele não conhece e tem que interpretar aquela nova realidade para alcançar a estabilidade (WEICK, 1995) ou a sua segurança ontológica (GIDDENS, 2003). Considerando-se que o *Sensemaking* é um dos processos que articula os elementos da IL, quando ele é acionado pode ter por resultado a alteração de elementos que compõem a própria IL.

Ao longo de sua carreira este processo aparenta ser realizado de forma contínua, em que a organização, por meio de sua estrutura formal, estabelece canais de comando em que os indivíduos subordinados devem atuar de acordo com o sentido orientado pelos indivíduos que ocupam postos superiores. Ocorre que a partir desta análise é possível compreender que existe a estrutura formal e que também existe a estrutura informal da organização.

A formação do Aspirante-a-Oficial visa fazer com que ele seja capaz de atuar como um *Sensegiver* da própria PMPR. A estrutura formal existente aparenta representar sequência de *Sensegivers*, fazendo que aquele sentido empreendido pelo Comando-Geral alcance os indivíduos que se encontram imersos no *enactment* contínuo das rotinas da atividade-fim da Corporação.

Entretanto, devido ao fato da Lógica Militar orientar alguns superiores hierárquicos de que todos os policiais estão prontos para a missão, este Aspirante-a-Oficial é empregado na execução da atividade-fim da Corporação, esperando-se que a APMG tenha lhe dado todos os elementos para executar a missão, o que, conforme foi verificado nas entrevistas narrativas, não ocorre. A APMG procura fornecer ao indivíduo o máximo de informações teóricas possíveis, contudo tais informações aparentam não ser suficientes para que o indivíduo atue como *Sensegiver*, pois na realidade prática ele não consegue orientar os subordinados da forma adequada, parecendo que algumas práticas adotadas pela organização parecem não ser as mesmas adotadas pelos indivíduos subordinados.

O Aspirante-a-Oficial, também orientado por uma Lógica Militar proveniente do tempo de APMG, busca cumprir as ordens, tendo por foco a missão que lhe foi demanda e aparenta procurar outros meios para poder cumprir aquilo que lhe foi demandado, uma das formas que isso ocorre é por meio da monitoração reflexiva e até mesmo o *Sensegiving* dos subordinados mais experientes de serviço. Ao invés de obter orientação advinda dos canais de comando superiores o Aspirante-a-Oficial acaba recebendo parte da orientação de seus subordinados, estas podem resultar em propagação de algumas práticas que, por mais que sejam fortemente arraigadas e antigas da Corporação, por vezes são consideradas errôneas no ambiente atual, sendo perpetuadas ao longo de gerações de Aspirante-a-Oficial que vão se formando. Isso auxilia a explicar porque as estruturas informais acabam se estabelecendo e se reproduzindo ao longo do tempo, sendo possível perceber que não somente há conflito entre as IL, mas também dentro do ambiente organizacional, em que as estruturas informais, de posse de um sentido também aceito pelo Campo Institucional, procuram adotar mecanismos para reproduzir as suas práticas, mesmo que as estruturas formais indiquem que elas não se encontram compatíveis com aquilo que a Corporação define como certo.

4.3.3 A construção da identidade profissional

Pelas análises realizadas pode-se concluir que se visualiza uma história de vida com começo, meio e fim, o qual se encerra no presente. A narrativa de *Steve*

deixa isso bastante claro. Ter essa visão histórica facilita alcançar o último objetivo específico, permitindo analisar tudo aquilo que foi construído, o que vai ao encontro do que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) afirmam ao indicar que as instituições são historicamente contingentes, uma vez que a historicidade é fator importante da construção da IL daquele campo (THORNTON; OCASIO, 1999). Por consequência, é possível afirmar que a identidade policial foi construída ao longo do tempo (WATSON, 2008), diante disso foi analisada a construção de tal identidade de acordo com o tempo com que o *Steve* foi ascendendo aos postos da carreira.

Pela análise da história percebe-se que *Steve* se encontrava em sua vida “normal”, imerso na sua sociedade e não tinha contato com a Polícia Militar, tanto que pretendia ingressar em outra profissão. Depois de um assalto que ocorreu na casa em que morava foi seduzido pela imagem de salvação que a Polícia Militar apresenta. A sedução realizada pelo deus da PMPR demonstra que ele possui influências nos indivíduos, mesmo antes deste adentrar à Corporação. É possível concluir que o combate entre os deuses ocorre no momento que as práticas adotadas por indivíduos colidem com aquelas práticas que se adotam no *enactment* contínuo das atividades. Neste momento, que também representa momento de sedução daquele deus concorrente, o indivíduo pode se sentir atraído por ele e buscar adotar as práticas para “venerar” aquele deus.

As informações que ele obtém da PMPR demonstram que, mesmo diante de práticas que possam parecer estranhas, se o interesse continua de forma crescente, o indivíduo tende a procurar mais informações e se sentir mais atraído por aquele deus, o que pode gerar desejo de pertencer àquilo, mesmo que ouça histórias de castigo físico. É possível afirmar que o processo é semelhante àqueles indivíduos que mudam de religião, em que mantêm contato com outras religiões e acabam por adotar as práticas demandadas por aquela “igreja”.

O que ocorreu com *Steve* é que ele viu a sua família ser ameaçada e decidiu ser um combatente daquele deus policial que lhe foi apresentado. Após isso, começou a procurar informações sobre a PMPR e descobriu o CFO, adequando sua rotina às demandas que a Corporação exige para aceitar aquele candidato como PM.

A rotina teve que ser alterada, por consequência os atributos da identidade social tiveram que ser alteradas (WATSON, 2008), pois o sujeito teve que abandonar algumas relações sociais para poder se dedicar aos estudos, aquele que

era visto como relaxado, passa a ser visto como um estudante dedicado, o que demonstra a capacidade da IL da PMPR em engatilhar o *Identity Work* antes mesmo do candidato adentrar à Corporação.

A aprovação no vestibular da UFPR, alcançada depois de tanto esforço, demonstra a emoção que o indivíduo apresenta em ser aceito para servir aquele deus. Após ser aprovado neste processo seletivo irá adotar de fato as práticas demandadas pela PMPR por meio da imersão como agente e representante deste deus.

A apresentação dos candidatos aprovados no QCG indica o início que o indivíduo começa a realizar o *Sensemaking* dentro da instituição, a partir daquele momento ele começa a ter tal processo engatilhado pela captura das dicas do ambiente organizacional da PMPR. O contato com os outros candidatos, que foram aprovados, faz com que eles consigam compartilhar as experiências a que foram submetidos e a identificar aqueles que poderão continuar realizando isso, até mesmo monitorar as práticas organizacionais se espelhando nestes indivíduos (GIDDENS, 2003).

Ao retornar para casa, antes de entrar na quarentena, percebe-se que a IL da Família aparenta agir por meio da mãe, a qual, temendo por seu filho, oferece para Steve a possibilidade de ingressar em uma faculdade de medicina, ou seja, largar aquele deus que se dedicou e focar em outro deus. Pela resposta negativa de Steve naquela época e pelo comentário presente, de que aparenta se arrepender, percebe-se que o indivíduo somente apresenta condições de decidir se é o caminho correto para si quando já adotou as práticas daquela instituição.

Isso indica que, por mais que o indivíduo apresente forte crença naquele deus que o faz acreditar que aquele é o melhor caminho para ele, é somente na adoção daquela rotina que ele pode afirmar se é o caminho correto ou não. Essa decisão se apresenta como um *trade-off*, em que existem certos deuses que não admitem que alguns deuses sejam adorados de forma simultânea naquele momento, como foi o exemplo da IL Familiar em combate com a IL da PMPR.

A quarentena representa processo de profunda imersão nas práticas organizacionais adotadas na EsO, pois ele deve ficar 40 dias internado na APMG em contato contínuo com os colegas de turma e cobrado pelos Cadetes do terceiro ano. Este isolamento do “mundo externo” tem por foco orientar o Cadete da rotina da

EsO que se apresenta de forma bastante exigente e cansativa, uma vez que os horários são bem definidos e a exigência para a adequação às novas regras é alta.

A partir do momento em que entra na APMG é exigido do indivíduo intenso processo de *Sensemaking* (WEICK, 1995), para que possa se adequar àquela nova realidade que lhe foi mostrada, principalmente se adequar à rotina rígida que foi demandada. Uma das consequências deste intenso processo é a construção de uma identidade (WEICK, 1995), em que o *Identity Work* se instala também de forma intensa para que possa adequar a identidade social àquilo que o ambiente demanda por meio das relações sociais que ali são estabelecidas (WATSON, 2008). Uma das formas de perceber a intensidade de tais processos é que o Cadete aparenta não perceber a própria mudança da identidade, mas que é por meio dos comentários de familiares que ele pode perceber que isto ocorreu.

Outro ponto que merece atenção nesse momento, é o conflito entre os deuses que se estabelece, quando o Cadete retorna para o seio familiar é seduzido pela Lógica ali predominante, o que gera a dúvida para retornar para a Corporação, porém, mesmo que aquele meio familiar seja confortável e a rotina da PMPR seja maçante, o Cadete prefere retornar para a APMG para servir àquele deus.

O companheirismo dentro da EsO demonstra-se como valor fundamental. A amizade que se forma entre os Cadetes aparenta ser mantida ao longo de toda a carreira, devido às pressões que estes “amigos” experienciam naquele período de formação.

A recepção da farda e da biriba representam momento importante na construção da identidade e também para aquele indivíduo. Para o Cadete, representa momento de consagração, em que os outros indivíduos conseguem identificá-lo como um agente da Polícia Militar, por consequência representante daquele deus. O resultado disso é que ao receber tais materiais é sinalizado para aquele Cadete que ele tem realizado o *Sensemaking* e apresentado a identidade social de acordo com aquilo que a EsO espera dele.

A relação com as outras turmas também representa ponto interessante para a construção da identidade profissional. O terceiro ano é o responsável na APMG por orientar os novatos, o segundo desempenha atividade terciária nesta relação, em que aparentemente somente observa como o terceiro ano conduz as atividades, e o primeiro ano, subordinado às duas turmas, precisa atender às demandas de todos.

Percebe-se que as turmas hierarquicamente superiores apresentam a função de *Sensegivers* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) uma vez que como o *Sensemaking* pode ser compreendido como processo livre, em que cada indivíduo pode fornecer sentido diferente para aquela realidade, é necessário que os sentidos concedidos estejam de acordo com aquilo que a EsO espera, portanto as duas turmas aparentam atuar sobre o primeiro ano orientando tal sentido.

O conflito aparenta ocorrer na relação entre o segundo ano e o terceiro ano., este entrou na APMG um ano antes do segundo ano, realizando o *Sensemaking* em contexto diferente. Esta diferença se ressalta no momento em que as duas turmas realizam suas atividades no meio organizacional em que se encontram imersas, ou seja, no mesmo espaço e tempo (GIDDENS, 2003). Apesar de adotarem práticas semelhantes algumas delas podem entrar em desacordo com aquilo que uma turma julga como correto ou não. O que se percebe é que a PMPR orientou o *Sensemaking* das duas turmas e que como cada contexto da formação foi diferente (THORNTON; OCASIO, 1999) os sentidos que foram alcançados também podem ser diferentes. Para a PMPR as duas versões são corretas, resultando que as duas turmas podem entrar em conflito, pois ambas se encontram alicerçadas pela instituição de que aquilo que aprenderam é o correto. O fato que acaba definindo o que está correto é a posição hierárquica, uma vez que o terceiro ano também atua como *Sensegiver* do segundo ano, mesmo que enfrente resistência para isso.

Após concluir o terceiro ano o Cadete recebe a Espada, objeto que representa o Oficialato. Recebê-la, numa formatura cercada de cerimônias (MEYER; ROWAN, 1977), representa para a sociedade que aquele indivíduo cumpriu todos os requisitos e está pronto para representar a PMPR nas atividades de segurança pública, daí a importância dos objetos para a IL. Ao se apresentar infundido de valor um objeto deixa de ser inerte e se torna essencial nas relações sociais que são estabelecidas no convívio em sociedade e ao nível organizacional, no caso da PMPR em específico, representa a capacidade de comandar subordinados.

Ao se deparar com a realidade prática o indivíduo percebe que a APMG era composta por um mundo diferente, mas na perspectiva aqui adotada percebe-se que se trata de uma Lógica Militar-Policial que orienta as atividades da APMG e que na prática identifica-se uma Lógica Operacional-Administrativa.

É possível perceber também que estas Lógicas não se tratam de Institucionais, mas que apresentam comportamentos orientados pela IL da PMPR.,

possibilitando concluir que a IL advinda de níveis sociais emerge ao nível da segurança pública e a organização, por meio de seus agentes, define quais elementos de tal Lógica a representam. A consequência deste processo pode ser a configuração de Lógicas Organizacionais que guiam os indivíduos no *enactement* contínuo das atividades realizadas no seio organizacional.

Interessante notar também que estas Lógicas Organizacionais apresentam o mesmo comportamento das IL, uma vez que as aquelas são orientadas por estas tanto na sua configuração, quanto nas práticas adotadas. O resultado deste processo para a construção da identidade profissional é que o indivíduo aparenta ser formado em um tipo de ambiente para poder atuar em outro, o que gera o conflito identificado na narrativa de Steve. Durante este conflito o Aspirante-a-Oficial precisa comandar, ou seja, atuar como *Sensegiver* para os policiais que se encontram subordinados a ele, mas aparenta não saber qual decisão correta a ser adotada, uma vez que se parece que ele não recebe as orientações adequadas dos Oficiais superiores por inúmeros motivos.

Foi identificado também que a PMPR apresenta estrutura hierárquica rígida, onde a disciplina é um de seus princípios, portanto cada subordinado somente pode atuar mediante ordem de seu respectivo superior. Isso significa afirmar que a PMPR se aparenta com estrutura de *Sensegiver* em que os policiais devem executar aquilo que em última instância o Comandante-Geral (que se encontra no topo da pirâmide) determina. Ocorre que quando o Aspirante-a-Oficial atua na atividade-fim ele não encontra suporte desta estrutura, estando ainda orientado pela Lógica Militar remanescente da APMG de que ele deve prioritariamente cumprir a missão. Diante disso, ele poderá buscar no caminho mais rápido quais são as práticas que devem ser realizadas, aparentando encontrar a resposta naqueles policiais que estão há mais tempo realizando aquela atividade (BERGER; LUCKMANN, 2003): nos policiais que a ele se encontram subordinados.

O que aparenta se estabelecer é que a organização formal não consegue orientar o Aspirante-a-Oficial de forma adequada, uma vez que não o acompanha continuamente na sua ação, e a organização informal, estabelecida por meio da amizade entre os indivíduos, aparenta dominar. O Aspirante-a-Oficial recebe a orientação daquele que deveria orientar, resultando na reprodução de práticas antigas adotadas pela Corporação, ou então a adoção de práticas de corrupção ou

de violência, uma vez que a orientação não veio da IL localizada em nível societal, mas das práticas adotadas no *enactement* contínuo da PMPR.

O resultado deste processo para a construção da identidade é que, mesmo que o indivíduo passe os três anos da APMG submetido a fortes pressões para apresentar atributos da identidade esperados pela Corporação, ele pode ser corrompido por práticas consideradas errôneas pela própria PMPR, mas que acontecem no seio organizacional.

Ao ascender na carreira o *Steve* se depara fortemente os elementos da IL em si, especialmente quando se encontra executando a atividade-fim em si, pois é nesse momento que entra em contato com as outras organizações que compõem o Campo Organizacional da Segurança Pública: a Polícia Civil, órgãos de assistência social, a Polícia Científica etc. Ao estabelecer relações com outras organizações o indivíduo se depara com práticas difusas naquele campo e pode adotá-las (DIMAGGIO; POWELL, 1983) por entender que elas são as corretas, mesmo que tenham sido definidas como inadequadas para a PMPR. O conflito entre os deuses da IL aparenta novamente transparecer no momento da execução da atividade-fim, uma vez que a IL da PMPR permite que o indivíduo adote práticas da IL familiar, porém o conflito se estabelece no momento que um exige a adoção de práticas no mesmo tempo (GIDDENS, 2003). Para atuar na RONE, por exemplo, o indivíduo precisa dispor de muito tempo para atender às demandas da PMPR, o que diminui consideravelmente os momentos disponíveis para os indivíduos se encontrarem no mesmo espaço (GIDDENS, 2003), o que prejudica o reforço da IL Familiar.

Para diminuir este conflito o indivíduo decide mudar de Lógica Organizacional, abandona aquela Lógica Operacional e segue aquela Lógica Administrativa, principalmente ocasionado pela promoção ao novo posto. A mudança também demanda a realização do *Sensemaking* e por consequência ocorre a alteração dos atributos da identidade. Os objetos utilizados também mudam, ao passo que antes era o colete, a viatura, a ação tática em si, e na Lógica Administrativa, a mesa de trabalho, a caneta e a sala com ar condicionado, que simbolizam esta mudança de valores (VAN MAANEN, 2009).

Ao final da narrativa, *Steve* conclui que a sua identidade foi alterada ao longo do tempo e que aquela expectativa da PMPR, que formou antes do curso, aparenta não ter sido encontrada, demonstrando desapontamento. Neste momento, é possível perceber também que o elo estabelecido entre o sujeito e a IL aparenta

ser fraco e o que mantém o indivíduo submetido a esta instituição é a emoção que ele desenvolve. Enquanto ele crer que aquilo é o correto, o sujeito continuará adotando aquelas atividades, mas se ele perde essa emoção, ou for seduzido por outros deuses, facilmente consegue abandonar a “intensa” força da IL da PMPR e adotar as práticas de outras Lógicas, o que ocorreu no começo da carreira em que abandonou a Lógica Familiar para seguir de forma predominante a Lógica da PMPR.

5 CONCLUSÃO

Pelo que foi discutido na presente dissertação, analisar a construção da identidade profissional demanda a adoção de múltiplos métodos, o apoio da perspectiva proposta por Friedland e Alford (1991) e também o suporte de outras perspectivas, como *Sensemaking* (WEICK, 1995), *Identity Work* (WATSON, 2008) e Práticas (GIDDENS, 2003), portanto cada um destes pontos contribuiu com a sua própria perspectiva para compreender o complexo fenômeno da construção da identidade profissional Policial-Militar (PM).

Inicialmente foi identificado que para compreender a influência das Lógicas Institucionais (IL) é necessário se apoiar no que foi proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), por Friedland et al (2014) e por Friedland (2015), demonstrando que ainda existe muito trabalho a ser feito para estabelecer um quadro de análise que consiga explicar esta questão de forma mais clara. De Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) foi utilizada visão processual, em que propunham o caminho pelo qual as IL orientam os indivíduos por meio da organização. De Friedland et al (2014) foi utilizada a visão conceitual, portanto complementou a teoria dos outros autores, pois aqueles não mostram os elementos que seguiam aquele caminho processual por eles apresentados, sem demonstrar os seus componentes, assim a soma dos dois permitiu expandir a análise aqui proposta. De Friedland (2015) foi utilizada a visão de que as IL possuem poder de ação ao orientar a forma como os seus elementos (identidade, Objetos, e práticas) são constituídos, potencializando-se de valor por meio do *Institutional Substance*, o que também permitiu analisar como a emoção apresenta desempenho essencial na relação que os indivíduos desempenham em cada uma destas teorias.

O elemento “objeto” proposto por Friedland (2015) torna-se essencial, na visão que foi desenvolvida para esta dissertação ele não se concretiza somente em materiais concretos, mas também em gestos que não se configuram essencialmente como práticas sociais, porém sua identificação e análise facilita compreender como a emoção está relacionada ao *Institutional Substance*, por consequência seu papel na forma como os indivíduos se identificam a si mesmos e entre eles, além de indicar quais indivíduos pode executar determinadas práticas.

A partir das IL foram utilizadas outras perspectivas para compreender os fenômenos as quais, apesar de estarem subentendidas no conceito da IL, foram essenciais para este trabalho, devido aos avanços que elas apresentavam em seu campo de estudo de forma isolada e em especial nas pontes que tais estudos realizam com o Institucionalismo Organizacional. Este é um dos pontos em que esta dissertação apresentou inovação e trouxe acréscimo de conhecimento ao campo de estudos organizacionais em vários aspectos, principalmente na relação das perspectivas entre si e na sua articulação para a compreensão das IL.

A inovação que esta dissertação apresentou ao campo de conhecimento é a função articuladora que o *Sensemaking* pode apresentar entre os níveis societal e de campo, apontados por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) e também concluir que a organização atua como orientadora dos resultados do *Sensemaking*, em especial no que se refere às práticas e atributos da identidade.

Os objetivos específicos foram alcançados ao longo da pesquisa e serviram de base para alcançar o objetivo-geral; a adoção da metodologia de Stake (2009) para a realização de estudo de caso também foi importante para cumprir estes objetivos, em especial ao que se refere à elaboração das questões de pesquisa éticas, que foram respondidas durante a realização desta, e também das questões émicas, que foram realizadas e respondidas durante a análise dos dados.

A descrição da IL que emana da instituição militar foi alcançada por meio da análise de conteúdo, em que os códigos dos documentos serviram de orientação para a análise das narrativas. O conteúdo analisado permitiu identificar como a organização se estrutura por meio de seus documentos, adotando mecanismos que forneçam sentido (*Sensegiving*) para os indivíduos se adequarem àquilo que ela define como certo.

A análise da formação e da ação dos indivíduos, em conjunção com os dados obtidos da análise de conteúdo, permitiu entender como os indivíduos compreendem a organização e como os mecanismos se estruturam, uma vez que por meio da análise das narrativas foi possível perceber como as contraposições das histórias narradas articulam a forma como a IL age na Corporação orientando os seus indivíduos.

A análise das práticas e dos sentidos que eles atribuem a elas permitiu identificar as IL que se apresentam durante o período de formação e na ação em si,

indicando que a Polícia Militar do Paraná (PMPR) pode ser compreendida como Organização Híbrida por apresentar mais de uma lógica intraorganizacional.

A contribuição prática desta pesquisa exalta-se no auxílio da compreensão de como as IL influenciaram a construção da identidade profissional do PM, sendo encaminhado ao Comando-Geral da PMPR, bem como ao Comando da Academia Policial-Militar do Guatupê (APMG) com os resultados aqui encontrados. Para aquelas organizações civis recomenda-se que analisem se a formação a que ela se propôs está de acordo com o que aqueles indivíduos encontrarão na realidade, que percebam que a gestão do valor dentro das organizações é fator que precisa de atenção especial, para evitar que a seja orientada por elementos de uma IL que não representa aquilo que a organização compreende como correto ou que não atenda aos objetivos a que se propôs.

Para as pesquisas futuras ficam as seguintes sugestões: como a emoção influencia as IL? Até que ponto a emoção pode agir como fator orientador do *Institutional Substance*, devido à crença que os indivíduos precisam ter para sustentá-las? Seria interessante analisar os mecanismos pelos quais os deuses são estabelecidos, talvez por meio de análise dos processos de institucionalização que sustentam as suas práticas e identidades, mantendo-os no poder e influenciando os indivíduos, ou então, poderia analisar o nível que a Legitimidade influencia a permanência do *Institutional Substance* orientando as práticas dos indivíduos. Também seria interessante realizar a conexão com outras teorias, como por exemplo o Processo Decisório, em especial no que se refere sobre como os indivíduos escolhem qual IL adotar para as suas ações, que por consequência pode também abarcar discussão das relações políticas que são estabelecidas para analisar estas escolhas, além disso, a partir de um nível de campo, analisar como as organizações escolhem quais elementos das IL podem ser definidos como “adequados” para elas.

Ainda dentro do campo da IL, este estudo apresenta espaço para análise de como a corrupção emerge dentro das organizações, policiais ou não. Pois, ao considerarmos que a influência das diferentes IL na construção da identidade profissional, pode ser considerada a influência de alguns elementos que podem orientar a ação do indivíduo para o cometimento da corrupção. Diante disso, faz-se necessário analisar como estes mecanismos ocorrem, quais medidas são adotadas pelas organizações para combatê-las e em qual o efeito de tais medidas no combate

efetivo da corrupção em si. Neste caso, discutir a influência da cultura daquela sociedade em que a organização se encontra imersa, ou até mesmo a influência de outras culturas na emergência da corrupção, pode resultar em conclusões que podem expandir a pesquisa em Lógicas Institucionais.

A conexão com outras teorias também representa um caminho pelo qual o estudo da Lógica Institucional pode ser aprofundado. Partindo dos conceitos da Teoria da Dependência de Recursos (TDR) sobre as escolhas e ações estratégicas das organizações, pode ser possível analisar como as Lógicas Institucionais influenciam a emergência de tais ações dentro de determinado campo institucional.

Outro ponto que merece destaque na relação da IL com a TDR, seria estudar como as IL interagem quando duas organizações estabelecem parcerias, ou até mesmo quando se fundem.

Ao considerar que a Lógica Institucional pode influenciar as ações dos agentes por meio das organizações, tendo por apoio as teorias de Processo Decisório, pode ser possível compreender como as decisões tomadas a nível individual pelos gestores das organizações são influenciadas pelas Lógicas Institucionais em que elas se encontram imersas.

Além disso, ainda dentro das teorias de Processo Decisório, é possível buscar entender como as relações políticas para a tomada de decisão podem ser influenciadas pelas Lógicas Institucionais que orientam as práticas adotadas pelas organizações.

Um último foco de pesquisa futura, expandido a nível internacional, seria analisar como as Lógicas Institucionais de organizações de diferentes países interagem na relação que elas realizam entre si. A questão principal que surge neste ponto é que se a IL é resultado de uma construção cultural (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), e que cada país pode possuir uma cultura diferente, organizações de países diferentes podem possuir lógicas diferentes. Analisar a interação de tais lógicas, e a influência delas nas organizações também representa uma forma de compreender como ocorre a relação entre os deuses que representam tais lógicas (FRIEDLAND, 2015). Seja na relação construtiva ou na relação destrutiva que podem estabelecer entre eles.

Para concluir esta dissertação a última pergunta émica (STAKE, 2009) que se estabelece é: o que toda essa análise representa para as organizações? Primeiro, representa que os valores escolhidos pelas organizações representam

elementos essenciais na construção da identidade do PM, sendo por eles que os indivíduos obtêm as dicas de que os atributos por eles apresentados se encontram de acordo com o que a organização define como adequado; principalmente quando tais valores se encontram infundidos nos objetos utilizados pela organização, sejam eles formais ou informais. Segundo, que as relações formais adotadas pela cadeia hierárquica da PMPR apresentam sequência de *Sensegivers*, mas quando os sujeitos não recebem a orientação advinda de cima ou então não a compreendem de forma correta buscam nos subordinados mais experientes as orientações necessárias para poder lhes orientar. Terceiro, que as emoções representam elemento essencial para a administração das organizações, uma vez que enquanto ela continuar positivamente vinculada à organização, o sujeito aceitará adotar as práticas demandadas pela Corporação, contudo, quando a emoção se torna negativa ou o sujeito se vincula a outro deus, ele pode abandonar as práticas demandadas pela Corporação ou então adotar práticas consideradas inadequadas por ela. Quarto, que a IL advém de um nível societal e alcança o nível do campo articulada pelo *Sensemaking*. Porém, para alcançar o nível organizacional, as organizações, por meio da Alta Administração, definem quais são os elementos existentes no campo que podem representá-la, o que resulta nos conteúdos cristalizados em documentos oficiais, que no caso da PMPR seriam as Diretrizes. Quando os indivíduos adotam as práticas da organização é possível perceber a configuração de Lógicas Organizacionais que são orientadas pela própria IL da PMPR, mas que permitem aos indivíduos adotar uma prática ou outra, até mesmo com objetos diferentes.

Ao analisar esta dissertação foi possível perceber que a relação entre a identidade, a prática e os objetos, orientados e compostos por um *Institutional Substance*, atuam de forma a se estabelecerem e se manterem na organização por meio de mecanismos de reprodução e manutenção, sendo essencial que os indivíduos apresentem crença de que aquelas práticas são as corretas para eles e também que eles se identifiquem com aquilo a que estão sendo submetidos ou naquela realidade em que se encontram imersos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S. Apreensão dos Sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. **Revista Brasileira de Estudos em Pedagogia**. v. 94, n. 236, p. 299-322, jan./abr., 2013.
- ALMANDOZ, J. Founding Teams as Carriers of Competing Logics: When Institutional Forces Predict Banks' Risk Exposure. **Administrative Science Quarterly**. n. 59, v. 3, p. 442-473, 2014.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da Narrativa. In: BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ALVESSON, M.; ASHCRAFT, K. L.; THOMAS, R. Identity Matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. **Organization**. v. 15, n. 01, p. 5-28, 2008.
- ALVESSON, M. WILLMOTT, H. Identity Regulation as Organizational Control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**. v. 39, n. 5, july, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1970.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and Structuration: Studying the links between action and Institution. **Organization Studies**. n. 18, v. 1, p. 93-117, 1997.
- BATTILANA, J.; DORADO, S. 'Building Sustainable Hybrid Organizations: the case of commercial microfinance organizations', **Academy Of Management Journal**. v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BAUER, M. W. Análise de Conteúdo Clássica: Uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. Trad.: Pedrinho A. Guareschi. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- BEECH, N. On the Nature of Dialogic Identity Work. **Organization**. v. 15, n. 1, p. 51-74, 2008.
- BENGOCHEA, J. L. P.; GUIMARÃES, L. B.; GOMES, M. L.; ABREU, S. R. A Transição de uma Polícia de Controle para uma Polícia Cidadã. **São Paulo em Perspectiva**. v. 18, n. 1, p. 119-131, 2004.
- BERGER, P. L. Perspectivas Sociológicas: uma visão humanística. 21. ed., Petrópolis: Vozes, 2000.
- _____. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. Multiple Institutional Logics in Organizations: explaining their varied nature and implications. **Academy Management Review**. v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.

BJERREGARD, T.; JONASSON, C.; Managing Unstable Institutional Contradictions: the work of becoming. **Organization Studies**. v. 25, p. 651-666, June, 2014a.

_____. Organizational Responses to Contending Institutional Logics: the moderating effect of group dynamics. **British Journal of Management**. v.25, p. 651-666, 2014b.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei Federal nº 4.375 de 1964. **Lei do Serviço Militar**. Brasília, DF: Senado Federal, 1964.

BROWN, A. D. Identities and Identity Work in Organizations. **Journal of Management Review**. v. 17, p. 20-40, 2015.

BROWN, A. D.; TOYOKI, S. Identity Work and Legitimacy. **Organization Studies**. v. 34, n. 7, p. 875-896, 2013.

CAMPBELL, J. L. **Institutional Change and Globalization**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

CLOUTIER, C.; LANGLEY, A. The Logic of Institutional Logics: insights from french pragmatic sociology. **Journal Of Management Inquiry**. v. 22, n. 4, p. 360-380, 2013.

COLYVAS, J.; POWELL, W. W. Roads to Institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science. **Research in Organizational Behavior**. v. 21, p. 305-353, 2006.

COOPER, D. J.; HININGS, C.R.; GREENWOOD, R.; BROWN, J. L. Sedimentation And Transformation In Organizational Change: the case of canadian law firms. **Organization Studies**. v. 17, n. 4, p. 623-647, 1996.

CORBETTA, R. **Social Research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

COULE, T.; PATMORE, B. Institutional Logics, Institutional Work, And Public Service Innovation In Non-Profit Organizations. **Public Administration**. v. 91, n. 4, 2013.

COSTA, F.; GUARIDO FILHO, E. R.; GONÇALVES, S. A. Lógicas Institucionais e Formação da Governança de Recursos Hídricos: análise do caso brasileiro. **Revista de Gestão Organizacional**. v. 6, p. 99-109, 2014.

COSTA, M. C.; TEIXEIRA, M. C. Institutional Logics and Social Mechanisms: a pragmatic multilevel perspective. **Revista de Administração da UFSM**. v. 6, n. 2, p. 415-430, 2013.

CRESWEEL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad.: Magda Lopes. Consultoria, Supervisão e Rev. Téc.: Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNLIFFE, A.; COUPLAND, C. From Hero To Villain To Hero: making experience sensible through embodied narrative sensemaking. **Human Relations**. v. 65, n. 01, 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

_____. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DUNN, M. B.; JONES, C. Institutional Logics and Institutional Pluralism: the contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. **Administrative Science Quarterly**. v. 55, p. 114-149, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Coordenação de Marina Baird Ferreira e Margarida dos Anjos. 4. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing Society Back In: symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

FRIEDLAND, R.; MOHR, J. W.; ROOSE, H.; GARDINALI, P. The Institutional Logics of Love: measuring intimate life. **Theory & Society**. 43, ¾, July, 2014.

FRIEDLAND, R. Book Review: THORNTON, P. H.; OCASIO, W. LOUNSBURY, M. L. Institutional Logics Perspective: A new Approach to Culture, Structure, and Process Institutional. **M@n@gement**. v. 15, n. 5, p. 582-595, 2012.

_____. God, Love, and other Good Reasons for Practice: thinking through institutional logics. In: LOUNSBURY, M. BOXENBAUM, E. (Eds.) **Institutional Logics in Action**. Bingley: Emerald Publishing, 2013a.

_____. The Gods of Institutional Life: Weber's value spheres and the practice of polytheism. **Critical Research on Religion**. v. 1, n.1, p. 15-24, 2013b.

_____. Divine Institution: Max Weber's value spheres and institutional theory. In: TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; LOUNSBURY, M. (Eds.). **Religion and Organization Theory**. Emerald Group Publishing, 2014.

_____. **The Value of Institutional Logics**. *A publicar*, 2015.

GESTEL, N.; HILLEBRAND, B. Explaining Stability and Change: the rise and fall of logics in pluralistic fields. **Organization Studies**. v. 32, n. 2, p. 231-252, 2011.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. Trad. Álvaro Cabral. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**. v. 12, p. 433-448, 1991.

GOODRICK, E.; REAY, T. Constellations of Institutional Logics: changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**. v. 38, n. 3, p. 372-416, 2011.

GRAEFF, J. F. **Sensemaking e Sensegiving**: a construção da lógica institucional do campo da agricultura familiar na região metropolitana de Curitiba/PR no período de 1990-2010. 153 f. Doutorado em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. SUDDABY, R. Introduction. In: **The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional Complexity and Organizational Responses. **The Academy of Management Annals**. v. 5, n. 1, p. 371-371, jun., 2011.

GREENWOOD, R.; DÍAZ, A. M.; LI, X.; LORENTE, J. C. The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. **Organization Science**. v. 21, n. 2, p. 521-539, Mar.-Abr., 2015.

HOFFMAN, A. J. Talking Past Each Other? Cultural Framing of Skeptical and Convinced Logics in the Climate Change Debate. **Organization & Environment**. v. 24, n. 1, p. 3-33, 2011.

HOLT, R. CORNELISSEN, J. Sensemaking Revisited. **Management Learning**. v. 45, n. 5, p. 525-539, 2013.

JACKALL, R. **Moral Mazes**: the World of Corporate Managers. New York: Oxford University Press, 1988.

JAY, J. Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. **Academy of Management Journal**. v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

JOSEPH, J.; OCASIO, W.; MCDONNELL, M.; The Structural Elaboration of Board Independence: Executive Power, Institutional Logics, and the Adoption of Ceo-Only Board Structures in U.S. Corporate Governance. **Academy of Management Journal**. v. 57, n. 6, p. 1834-1858, June, 2011.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Trad.: Pedrinho A. Guareschi. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

KARREMAN, D.; ALVESSON, M. Cages in Tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. **Organization Studies**. v. 11, n.1, p. 149-175, 2004.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectivas, 2006.

LOK, J. Institutional Logics As Identity Projects. **Academy of Management Journal**. v. 53, n. 6, p. 1305-1335, 2010.

LOUIS, M. R. Surprising and Sense Making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, p. 226-152, jun., 1980.

LUO, X. Continuous learning: the influence of national institutional logics on training attitudes. **Organization Science**. v. 18, n. 2, p. 280–296, 2007.

LUTGEN-SANDVIK, P. Intensive Remedial Identity Work: responses to workplace bullying trauma and stigmatization. **Organization**. v. 15, n. 1, p. 97-114, 2008.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 1, p. 57-84, 2007.

MARIZ, L. A. C. A Criação de um Setor de Software entre os Contextos Periférico e Semiperiférico: o campo organizacional como um sistema aberto. **Cadernos EBAPE**. v. 7, n. 1, mar., 2009.

MEYER, R. E.; HÖLLERER, M. A. Meaning Structures in a Contested Issue Field: a topographic map of shareholder value in Austria. **Academy Of Management Journal**. v. 53, n. 6, p. 1241-1262, 2010.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H. Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: social context, identity, and institutional logics. **Journal of Management Studies**. v. 48, n. 1, p. 1-25, 2011.

MORAIS, L. L. P.; PAULA, A. P. P. Identificação ou Resistência? uma análise da constituição subjetiva do policial militar. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 4, p. 633-650, jul-ago, 2010.

NAKATANI, M. Z. M. **A Formação do Arranjo da Regionalização do Turismo no Paraná no Período de 2003-2011**. 184 p. Doutorado em administração. Universidade Federal do Paraná, 2011.

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work & Organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

NIGAM, A. OCASIO, W. Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: an inductive analysis of the effects of public attention to clinton's health care reform initiative. **Organization Science**. v. 21, n. 4, p. 823-841, 2010.

PACHE, A.; SANTOS, F. Inside The Hybrid Organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**. v. 56, n. 4, 921-1001, 2013.

PONCIONI, P. O Modelo Profissional Policial e a Formação Profissional do Futuro Policial nas Academias de Polícia do Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade e Estado**. v. 20, n. 3, p. 585-610, set.-dez., 2005.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

RANDALL, L.; PROCTER, S. When Institutional Logics Collide: reinforcing dominance in a merged government department. **Journal of Change Management**. v. 13, n. 2, p. 143-158, 2013.

RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. **American Journal of Sociology**. v. 108, n. 4, p. 795-843, 2003.

RAVASI, D.; CANATO, A. How do I Know you Think You Are? a review of research methods on organizational identity. **International Journal of Management**. v. 15, p. 185-204, 2013.

REAY, T.; HININGS, C.R. The Recomposition of an Organizational Field: health care in Alberta. **Organization Studies**. v. 26, n. 3, p. 349–382, 2005.

RIESSMAN, C. K. **Narrative Methods for the Human Sciences**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

ROSE, D. Análise de Imagens em Movimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Trad.: Pedrinho A. Guareschi. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

SCOTT, W.R. **Institutions and Organizations**. 3. ed. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 2008.

SHIPLOV, A. W.; GREVE, H. R.; ROWLEY, T. J. When do Interlocks Matter? institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. **Academy of Management Journal**. v. 53, n. 4, p. 846-864, 2010.

SPICER, A. SEWELL, G. From National Service to Global Player: transforming the organizational logic of a public. **Journal of Management Studies**. v. 47, n. 6, p. 913-943, 2010.

STAKE, R. E. **A Arte da Investigação com Estudos de Caso**. 2. ed. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2009.

STAL, H. Examining the Relationship between Emerging and Prevailing Institutional Logics in an Early Stage of Institutional Entrepreneurship. **Journal of Change Management**. v. 11, n. 4, p. 421-443, 2011.

SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. Managing Managerial Identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. **Human Relations**. v. 56, n. 10, p. 1163-1193, 2003.

TEIXEIRA, M. G. **A Influência do Hibridismo de Lógicas Institucionais no Processo Decisório de Adoção de Prática de Governança Corporativa: o caso cooperativa veiling Holambra**. 263 p. Doutorado em Administração. Universidade Federal do Paraná, 2012.

_____. ROGILIO, K. D. The Influences of Institutional Logics Dynamics on Organizational History: the case of veiling holambra cooperative. **Brazilian Business Review**. v. 12, n. 1, p. 1-35, jan.-fev., 2015.

THORNBORROW, T.; BROWN, A. D. "Being Regimented": aspirations, discipline and identity work in the british parachute regiment. **Organization Studies**. v. 30, n. 4, p. 355-376, 2009.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. **American Journal Of Sociology**. v.105, n. 3, p. 801-843, 1999.

_____. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. SUDDABY, R. **The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

_____. LOUNSBURY, M. L. **Institutional Logics Perspective: a new approach to culture, structure, and process**. Oxford University Press: Oxford, 2012.

TRACEY, P.; PHILIPS, N. JARVIS, O. Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: a multilevel model. **Organization Science**. v. 22, n. 1, p. 60-80, 2011.

UFPR. **Edital nº 033/2015**. Disponível em: < http://www.nc.ufpr.br/concursos_institucionais/ufpr/ps2015/documentos/cfo/edital_33_2015.pdf>. Acesso em: 27 set. 2015, às 16:38 horas.

VAN MAANEN, J. Experiencing Organization: notes on the meaning of careers and socialization. In: VAN MAANEN, J. (Eds.) **Organizational Careers: Some New Perspectives**. New York: Wiley, 1977.

_____. Identity Work and Control in Occupational Communities. In: SITKIN, S. B.; CARDINAL, L. B.; BIJLSMAN-FRANKEMA, K. M. (Eds.). **Control in Organizations:**

new directions in theory and research. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.

VÍDEO. Disponível em: <<https://www.facebook.com/anibal.neto.96/videos/746675015371442/>>. Acesso em: 27 set. 2015, às 16:21 horas.

WATSON, T. J. Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. **Organization**. v. 15, n. 01, p. 121-143, 2008.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEBER, K.; GLYNN, M. A. Making Sense with Institutions: context, thought and action in Karl Weick's Theory. **Organization Studies**. v. 27, n. 11, p. 1639-1660, 2006.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**: Foundations for Organizational Science. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

_____. SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**. v. 16, n. 4, p. 409-421, jul.-aug., 2005.

WICKS, D. Institutional Bases of Identity Construction and Reproduction: the case of underground coal mining. **Gender, Work and Organizations**. v. 9, n. 3, p. 308-335, june, 2002.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational Field: past, present and future. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. SUDDABY, R. **The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, K. Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: politics as a generative process. **Organization Studies**. v. 34, n. 1, p. 105-131, 2013.

ZILBER, T. B. The Work of Meanings in Institutional Processes and Thinkings. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. SUDDABY, R. **The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARTA DE SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS PARA O COMANDO-GERAL DA PMPR	213
APÊNDICE B - CARTA DE SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS À COMANDANTE DA ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ	215
APÊNDICE C - TERMO DE CONCORDÂNCIA	217
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	218
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O COMANDANTE DA ESO...	221
APÊNDICE F- AGRUPAMENTO EM FAMÍLIAS - DIRETRIZ 004/2000.....	222

APÊNDICE A - CARTA DE SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS PARA O
COMANDO-GERAL DA PMPR

**Ao Excelentíssimo Comandante Geral da Polícia Militar do Estado do
Paraná, Sr. Cel. QOPM Maurício Tortato.**

Assunto: Carta de Solicitação de Autorização para Acesso a Documentos
para fins de Pesquisa Acadêmica.

Excelentíssimo Sr. Comandante Geral,

Venho por meio desta carta solicitar respeitosamente vossa autorização para o acesso a documentos da Polícia Militar do Estado do Paraná pelo ora Mestrando Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos, para fins de Pesquisa Acadêmica. Com respaldo nas motivações a seguir, embaso a referida solicitação:

1. Considerando que o 1º Ten. QOPM Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos, RG 8.398.488-0, encontra-se devidamente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR), frequentando efetivamente o curso de Mestrado em Administração, conforme indicação realizada por Vossa Excelência no Boletim-Geral nº 042, de 28 de fevereiro de 2014, em anexo;
2. Considerando ainda que o referido Oficial está realizando uma pesquisa acadêmica de cunho científico, com o objetivo de analisar a lógica institucional que orienta a formação do policial militar e a construção de sua identidade profissional;
3. Entendendo que para a efetiva realização da pesquisa supramencionada será necessário realizar uma análise de documentos da PMPR a fim de identificar os elementos que compõem a referida Lógica Institucional, em especial as Diretrizes do Comando-Geral no período de 1988 a 2015, por conter os elementos que orientam as atividades dos policiais militares pertencente a esta Corporação;
4. Diante da necessidade também de realizar entrevistas com os Cadetes do 1º Ano do Curso de Formação de Oficiais (CFO), e também uma análise do CFO em si, por meio de seus documentos e observação da rotina dos Cadetes, a fim de compreender como este processo de formação é orientado pela Lógica Institucional;
5. Face ao fato de que o Oficial, ora denominado Mestrando, realizou contato com a Comandante da Academia Policial Militar do Guatupê (APMG) a qual autorizou a realização de tais pesquisas no âmbito daquela Unidade, pois a realização de sua pesquisa foi julgada de interesse para a APMG;
6. Considerando também a necessidade de realizar entrevistas com alguns Aspirantes-a-Oficial, bem como alguns capitães tendo em vista a necessidade de se compreender como eles atuam na organização orientados pela Lógica

Institucional, e tendo por base os ensinamentos repassados no CFO e no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO);

7. Considerando, por fim, que tal pesquisa visa compreender os mecanismos pelos quais a organização forma os seus profissionais, e por apresentar um cunho científico, visa analisar o processo de ensino e ação dos indivíduos, com o foco final de auxiliar os Comandantes a tomarem decisões que envolvam estes processos,

Solicito a Vossa Excelência que seja autorizado ao 1º Ten. QOPM Felipe Halseyson Ribeiro dos Santos o acesso a cópias das Diretrizes do Comando-Geral da Corporação no período de 1988 a 2015, bem como seja concedida a permissão para realização de entrevistas com Aspirantes-a-Oficial e Capitães (que forem voluntários), e também de realizar a pesquisa no âmbito da APMG conforme mencionado no presente documento, e orientado pela Comandante da APMG.

Respeitosamente,

Prof. Dra. Natália Rese

Professora Orientadora do PPGADM/UFPR.

1º Ten. QOPM Felipe Halseyson Ribeiro dos Santos

Mestrando do PPGADM/UFPR.

APÊNDICE B - CARTA DE SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS À
COMANDANTE DA ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ

**À Senhora Comandante da Academia Policial Militar do Guatupê, Sra.
Ten.-Cel. QOPM Karin Denise Krasinski.**

Assunto: Carta de Solicitação de Cópia Documentos para fins de Pesquisa Acadêmica.

Excelentíssima Comandante,

Venho por meio desta carta solicitar respeitosamente vossa autorização para o acesso a documentos da Academia Policial Militar do Guatupê pelo ora Mestrando Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos, para fins de Pesquisa Acadêmica. Com respaldo nas motivações a seguir, embaso a referida solicitação:

8. Considerando que o 1º Ten. QOPM Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos, RG 8.398.488-0, encontra-se devidamente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR), frequentando efetivamente o curso de Mestrado em Administração, conforme indicação realizada por Vossa Excelência no Boletim-Geral nº 042, de 28 de fevereiro de 2014, em anexo;
9. Considerando ainda que o referido Oficial está realizando uma pesquisa acadêmica de cunho científico, com o objetivo de analisar a lógica institucional que orienta a formação do policial militar e a construção de sua identidade profissional;
10. Entendendo que para a efetiva realização da pesquisa supramencionada será necessário realizar uma análise de documentos da PMPR a fim de identificar os elementos que compõem a referida Lógica Institucional, em especial as Diretrizes do Comando-Geral no período de 1988 a 2015, por conter os elementos que orientam as atividades dos policiais militares pertencente a esta Corporação;

Solicito a Vossa Senhoria que seja encaminhado ao 1º Ten. QOPM Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos o acesso a cópias dos seguintes documentos:

- Currículos de ensino, e/ou Plano de Matéria do Curso de Formação de Oficiais, e do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais no período de 1988 a 2015;
- Documentos referentes às Diretrizes da realização dos respectivos cursos, tais como Planos de Desenvolvimento Institucional, Plano de Curso, Plano de Ensino, Plano de Atividades Desenvolvidas, etc. aplicados no mesmo período.
- Normas Gerais de Ação da APMG, ou documento similar, que descreva as rotinas que são adotadas pelos alunos durante o decorrer do curso, no período de 1988 a 2015;

Solicito também a permissão para realização de entrevista com o Comandante da Escola de Formação de Oficiais, ou outro Oficial que detenha conhecimento da rotina da escola, a fim de poder capturar qual a rotina que a instituição espera que os Cadetes adotem durante o período de formação.

Respeitosamente,

Prof. Dra. Natália Rese

Professora Orientadora do PPGADM/UFPR.

1º Ten. QOPM Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos

Mestrando do PPGADM/UFPR.

APÊNDICE C - TERMO DE CONCORDÂNCIA

Eu, _____, RG _____, atesto que estou participando desta pesquisa de livre e espontânea vontade, e autorizo o pesquisador a utilizar as informações que forem prestadas no momento da entrevista para os fins a que se prestam.

Nos termos deste documento, não autorizo o pesquisador a utilizar as informações prestadas por minha pessoa em outros meios que não sejam autorizados por este entrevistado.

Curitiba, _____ de _____ de _____

Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos,
Pesquisador.

Assinatura: _____

Nome: _____

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1ª Fase: Apresentação da Pesquisa		
	SIM	NÃO
Já foi militar?		
Possui mandado de segurança?		
Reprovou na APMG?		
Filho de militar?		
Alguma especificidade?		
2ª Fase: Apresentação da Pesquisa		
Pesquisa foi explanada?		
Autoriza gravação?		
Roteiro da pesquisa?		
Assinou documento?		

3ª Fase: Narração Central		
Identidade Pessoal		

Período 01: antes do concurso		
Categoria Social		
Papel Formal		
Organizacional Local		
Pessoal-Local		
Estereótipo-cultural		
Período 02: preparação para o concurso		
Categoria Social		
Papel Formal		
Organizacional Local		
Pessoal-Local		
Estereótipo-cultural		
Período 03: espera da convocação		
Categoria Social		
Papel Formal		
Organizacional Local		
Pessoal-Local		
Estereótipo-cultural		

4ª Fase: questionamento		
Categoria Social		
Papel Formal		
Organizacional Local		
Pessoal-Local		
Estereótipo-cultural		

5ª Fase: conclusiva

6ª Fase: anotações

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O COMANDANTE DA ESO

1ª Fase: Apresentação da pesquisa

2ª Fase: Narração central.

- a) Rotina dos Cadetes na ESO
- b) Como é o perfil dos candidatos que entram na ESO?
- c) Atribuições do Cadete do 1º ano;
- d) Atribuições do Cadete do 2º ano;
- e) Atribuições do Cadete do 3º ano;
- f) Atribuições do Oficial coordenador da ESO;
- g) Foco militar x foco policial

3ª Fase: Questionamento.

Como a escola lida com a emoção?

Práticas das PM inseridas na ESO?

APÊNDICE F- AGRUPAMENTO EM FAMÍLIAS - DIRETRIZ 004/2000

Code Families

HU: Análise Diretriz 004-2000 II

File: [C:\Users\bprv-1cia-subcmt\Documents\Scient...\Análise Diretriz 004-2000 II.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 18/10/15 11:44:09

Code Family: Identidade organizacional

Created: 17/10/15 13:34:15 (Super)

Codes (65): [abnegação] [admiração pública] [Agilidade] [amor pela profissão] [amplo atendimento] [antecedência] [Aproximação polícia-comunidade] [atenção] [Atenção à comunidade] [atuante] [Autoridade] [boa vontade] [Cerimonial] [Competência] [Compromisso] [controlada] [cooperação] [coordenação] [correção de atitudes] [credibilidade] [cumprimento do dever] [Dedicação] [digno da confiança] [dinâmico] [Direitos humanos] [disciplina] [Espírito de corpo] [excelência] [ética] [Foco na missão] [forte] [garantidora dos direitos do cidadão] [hierarquia] [honra] [Inferência] [Iniciativa] [integração] [inteligência] [interessado] [interesse público] [isenção] [Marketing institucional] [Missão] [Missão da PM] [operosa] [Perfil da Corporação] [preparo físico] [prestígio] [profissionalismo] [Prontidão] [Proteção] [Proteção à vida] [Qualidade] [qualidade total] [Rapidez] [Reconhecimento] [Responsabilidade] [Resultados] [Sem emoção] [sentimento do dever] [Superar obstáculos] [Tomada de decisão] [treinamento] [União de esforços] [Universalidade]

Quotation(s): 253

Code Family: Identidade policial

Created: 17/10/15 13:34:06 (Super)

Codes (71): [abnegação] [acolhedor] [Agilidade] [amor pela profissão] [atenção] [atualizado] [atuante] [boa formação profissional] [Boa saúde] [boa vontade] [capacidade de observação] [competente] [Compromisso] [concentração] [cooperação] [coordenador de reuniões] [correção de atitudes] [cumprimento do dever] [Dedicação] [digno da confiança] [dinâmico] [Espírito de corpo] [ética] [Foco na missão] [forte] [Hábito] [honra] [Infalibilidade] [Inferência] [Iniciativa] [Instrução] [inteligência] [interessado] [isenção] [lealdade] [legítima defesa] [Marketing] [Missão] [Missão da PM] [obediente aos preceitos legais] [Obediência às normas] [Objetivo] [Observação] [Organização] [Orientador] [parceiro] [Perfil do policial] [perspicácia] [planejador] [planejamento mental] [pontualidade] [preparo físico] [prestativo] [Procurar soluções] [profissionalismo] [Prontidão] [Proteção] [protetor] [raciocínio] [Rapidez] [receptivo] [reserva moral] [respeito] [Resultados] [sacerdócio] [Sem emoção] [solucionador de problemas] [Superar obstáculos] [Tomada de decisão] [verdadeiro defensor] [zeloso guardião]

Quotation(s): 188

Code Family: Identidade Profissional

Created: 17/10/15 21:27:07 (Super)

Codes (102): [abnegação] [acolhedor] [admiração pública] [Agilidade] [amor pela profissão] [amplo atendimento] [antecedência] [Aproximação polícia-comunidade]

[atenção] [Atenção à comunidade] [atualizado] [atuante] [Autoridade] [boa formação profissional] [Boa saúde] [boa vontade] [capacidade de observação] [Cerimonial] [competente] [Competência] [Compromisso] [concentração] [controlada] [cooperação] [coordenação] [coordenador de reuniões] [correção de atitudes] [credibilidade] [cumprimento do dever] [Dedicação] [digno da confiança] [dinâmico] [Direitos humanos] [disciplina] [Espírito de corpo] [excelência] [ética] [Foco na missão] [forte] [garantidora dos direitos do cidadão] [Hábito] [hierarquia] [honra] [Infalibilidade] [Inferência] [Iniciativa] [Instrução] [integração] [inteligência] [interessado] [interesse público] [isenção] [lealdade] [legítima defesa] [Marketing] [Marketing institucional] [Missão] [Missão da PM] [obediente aos preceitos legais] [Obediência às normas] [Objetivo] [Observação] [operosa] [Organização] [Orientador] [parceiro] [Perfil da Corporação] [Perfil do policial] [perspicácia] [planejador] [planejamento mental] [pontualidade] [preparo físico] [prestativo] [prestígio] [Procurar soluções] [profissionalismo] [Prontidão] [Proteção] [Proteção à vida] [protetor] [Qualidade] [qualidade total] [raciocínio] [Rapidez] [receptivo] [Reconhecimento] [reserva moral] [respeito] [Responsabilidade] [Resultados] [sacerdócio] [Sem emoção] [sentimento do dever] [solucionador de problemas] [Superar obstáculos] [Tomada de decisão] [treinamento] [União de esforços] [Universalidade] [verdadeiro defensor] [zeloso guardião]

Quotation(s): 320

Code Family: Prática Organizacional

Created: 17/10/15 15:56:48 (Super)

Codes (148): [1º esforço] [2º esforço] [3º esforço] [4º esforço] [5º esforço] [a cogitação] [a consumação] [a execução] [a preparação] [A sociedade espera] [abnegação] [Ação policial] [Ação preventiva] [Ação repressiva] [Ações educativas] [Alocação de recursos] [amplo atendimento] [antecedência] [Antecipação] [Aplicação do efetivo] [Apoio aéreo] [Apoio ao policiamento ostensivo] [Apoio outras OPM] [Aproximação polícia-comunidade] [Articulação de estruturas ADM] [Articulação de estruturas operacionais] [Atribuição da PM3] [Atribuição do CG] [Atribuição do Chefe do EM] [Atribuição do Comandante do CRPM] [Autoridade] [Avaliação de desempenho] [avaliação de resultados] [boa vontade] [Bombeiros] [Canal de comando] [Canal de comando organizacional] [Canal técnico] [Cerimonial] [Check-list da inspeção] [Combate ao crime] [Competência] [comunidade] [Confecção de documentos] [Controle da atividade] [controle da missão] [coordenação] [coordenador de reuniões] [correção de atitudes] [Correção de falhas] [correção de maneiras] [Crime] [Criminoso] [cumprimento do dever] [Cursos de formação] [Curto prazo] [dados estatísticos] [defesa civil] [defesa social] [Desempenho da atividade-fim] [Desvio de conduta] [Direitos humanos] [disciplinada] [Disciplinar comportamentos] [divulgação] [Efetividade] [Eficácia] [Eficiência] [Emprego lógico] [Ensino] [Espírito de corpo] [estudos de casos] [excelência] [Execução] [Fatores componentes] [Fatores condicionantes] [Fatores determinantes] [garantidora dos direitos do cidadão] [hierarquia] [informações] [Iniciativa] [Instrução] [integração] [interesse público] [isenção] [Índices de criminalidade] [Missão] [Missão da PM] [Nível tático] [objetividade] [Objetivo] [operações especiais] [operosa] [Organização] [Orientação do efetivo] [P2] [Planejamento e Emprego] [poder de polícia] [Poder discricionário] [Policiamento a pé] [Policiamento ambiental] [Policiamento de Guarda] [Policiamento de trânsito] [Policiamento de trânsito rodoviário] [Policiamento montado] [Policiamento ostensivo] [policiamento velado] [Polícia Comunitária] [polícia ostensiva] [Prazo] [Preservação da ordem pública] [Prisão em flagrante]

[profissionalismo] [Prontidão] [Proteção à vida] [pundonor militar] [Qualidade] [qualidade total] [Reconhecimento] [Relação com a comunidade] [Relação com a imprensa] [Relação com outros órgãos] [Relação polícia-comunidade] [relações humanas] [Resolução de problemas] [respeitadora] [respeito] [Responsabilidade] [Responsabilidade territorial] [Resultados] [RONE] [ROTAM] [RPA] [Segurança objetiva] [Segurança Pública] [Sensação de segurança] [Sistema de defesa social] [Socorro público] [solucionador de problemas] [Superar obstáculos] [Supervisão] [Tomada de decisão] [trajes civis] [tranquilidade pública] [União de esforços] [unidade de comando] [Universalidade] [validade]

Quotation(s): 894

Code Family: Prática Policial

Created: 17/10/15 15:13:25 (Super)

Codes (92): [abordagem] [Ação obrigatória do policial] [Ação policial] [Ação preventiva] [Ação repressiva] [Ações educativas] [Alocação de recursos] [amplo atendimento] [antecedência] [Antecipação] [Aplicação do efetivo] [apresentação pessoal] [atenção] [Atenção à comunidade] [Atuação da mulher policial] [Canal de comando] [Canal técnico] [Combate ao crime] [Confecção de documentos] [consentimento de polícia] [Contato com a central] [controle] [Controle da atividade] [controle da missão] [coordenador de reuniões] [correção de atitudes] [Correção de falhas] [correção de maneiras] [cumprimento do dever] [defesa pessoal] [Desempenho da atividade-fim] [Designação de Oficial Subalterno] [Designação de oficial superior] [Desvio de conduta] [dinâmico] [distinguir o bem do mal] [divulgação] [Efetividade] [Eficácia] [Eficiência] [Emprego lógico] [estado emocional] [estudos de casos] [Execução] [fiscalização de polícia] [Hábito] [Infalibilidade] [Inferência] [informações] [Iniciativa] [integração] [Isolar local de crime] [legítima defesa] [Limite de ação do Comandante] [Limites da ação policial] [Marketing] [Missão] [negociação] [Nível tático] [obediente aos preceitos legais] [objetividade] [Observação] [Oficial CPU] [operações especiais] [ordem de polícia] [Orientação do efetivo] [Orientador] [P2] [Perfil do policial] [planejamento] [Planejamento do Comandante da OPM] [planejamento mental] [Poder discricionário] [Preservar local de crime] [Prisão em flagrante] [Proatividade] [Procurar soluções] [Proteção] [reserva moral] [Resolução de problemas] [Rotina do serviço] [sanção de polícia] [Superar obstáculos] [Supervisão do serviço] [surpresa] [Termo circunstanciado] [Tomada de decisão] [transgressão disciplinar] [União de esforços] [Uso da força] [Uso de arma de fogo] [Uso de colete]

Quotation(s): 409

Code Family: Prática profissional

Created: 17/10/15 21:27:49 (Super)

Codes (196): [1º esforço] [2º esforço] [3º esforço] [4º esforço] [5º esforço] [a cogitação] [a consumação] [a execução] [a preparação] [A sociedade espera] [abnegação] [abordagem] [Ação obrigatória do policial] [Ação policial] [Ação preventiva] [Ação repressiva] [Ações educativas] [Alocação de recursos] [amplo atendimento] [antecedência] [Antecipação] [Aplicação do efetivo] [Apoio aéreo] [Apoio ao policiamento ostensivo] [Apoio outras OPM] [apresentação pessoal] [Aproximação polícia-comunidade] [Articulação de estruturas ADM] [Articulação de estruturas operacionais] [atenção] [Atenção à comunidade] [Atribuição da PM3]

[Atribuição do CG] [Atribuição do Chefe do EM] [Atribuição do Comandante do CRPM] [Atuação da mulher policial] [Autoridade] [Avaliação de desempenho] [avaliação de resultados] [boa vontade] [Bombeiros] [Canal de comando] [Canal de comando organizacional] [Canal técnico] [Cerimonial] [Check-list da inspeção] [Combate ao crime] [Competência] [comunidade] [Confecção de documentos] [consentimento de polícia] [Contato com a central] [controle] [Controle da atividade] [controle da missão] [coordenação] [coordenador de reuniões] [correção de atitudes] [Correção de falhas] [correção de maneiras] [Crime] [Criminoso] [cumprimento do dever] [Cursos de formação] [Curto prazo] [dados estatísticos] [defesa civil] [defesa pessoal] [defesa social] [Desempenho da atividade-fim] [Designação de Oficial Subalterno] [Designação de oficial superior] [Desvio de conduta] [dinâmico] [Direitos humanos] [disciplinada] [Disciplinar comportamentos] [distinguir o bem do mal] [divulgação] [Efetividade] [Eficácia] [Eficiência] [Emprego lógico] [Ensino] [Espírito de corpo] [estado emocional] [estudos de casos] [excelência] [Execução] [Fatores componentes] [Fatores condicionantes] [Fatores determinantes] [fiscalização de polícia] [garantidora dos direitos do cidadão] [Hábito] [hierarquia] [Infalibilidade] [Inferência] [informações] [Iniciativa] [Instrução] [integração] [interesse público] [isenção] [Isolar local de crime] [Índices de criminalidade] [legítima defesa] [Limite de ação do Comandante] [Limites da ação policial] [Marketing] [Missão] [Missão da PM] [negociação] [Nível tático] [obediente aos preceitos legais] [objetividade] [Objetivo] [Observação] [Oficial CPU] [operações especiais] [operosa] [ordem de polícia] [Organização] [Orientação do efetivo] [Orientador] [P2] [Perfil do policial] [planejamento] [Planejamento do Comandante da OPM] [Planejamento e Emprego] [planejamento mental] [poder de polícia] [Poder discricionário] [Policiamento a pé] [Policiamento ambiental] [Policiamento de Guarda] [Policiamento de trânsito] [Policiamento de trânsito rodoviário] [Policiamento montado] [Policiamento ostensivo] [policiamento velado] [Polícia Comunitária] [polícia ostensiva] [Prazo] [Preservação da ordem pública] [Preservar local de crime] [Prisão em flagrante] [Proatividade] [Procurar soluções] [profissionalismo] [Prontidão] [Proteção] [Proteção à vida] [pundonor militar] [Qualidade] [qualidade total] [Reconhecimento] [Relação com a comunidade] [Relação com a imprensa] [Relação com outros órgãos] [Relação polícia-comunidade] [relações humanas] [reserva moral] [Resolução de problemas] [respeitadora] [respeito] [Responsabilidade] [Responsabilidade territorial] [Resultados] [RONE] [ROTAM] [Rotina do serviço] [RPA] [sanção de polícia] [Segurança objetiva] [Segurança Pública] [Sensação de segurança] [Sistema de defesa social] [Socorro público] [solucionador de problemas] [Superar obstáculos] [Supervisão] [Supervisão do serviço] [surpresa] [Termo circunstanciado] [Tomada de decisão] [trajes civis] [tranquilidade pública] [transgressão disciplinar] [União de esforços] [unidade de comando] [Universalidade] [Uso da força] [Uso de arma de fogo] [Uso de colete] [validade]

Quotation(s): 1018

Code Family: Substance

Created: 17/10/15 15:13:41 (Super)

Codes (112): [abnegação] [admiração pública] [Agilidade] [amor pela profissão] [Antecipação] [Aproximação polícia-comunidade] [atenção] [Atenção à comunidade] [atualizado] [atuante] [Autoridade] [Canal de comando] [Cerimonial] [Cidadania] [Confiança] [controlada] [controle] [Convivência pacífica] [Convivência harmoniosa] [cooperação] [coordenação] [Cordialidade] [correção de maneiras] [credibilidade] [Criatividade] [cumprimento do dever] [decoro da classe] [Dedicação] [digno da

confiança] [dinâmico] [Direitos humanos] [disciplina] [disciplinada] [Efetividade]
 [Eficácia] [Eficiência] [Emprego lógico] [Ensino] [Espírito de corpo] [excelência]
 [Execução] [ética] [Foco na missão] [forte] [garantidora dos direitos do cidadão]
 [Hábito] [hierarquia] [honra] [imparcialidade] [Impessoalidade] [Infalibilidade]
 [Inferência] [Iniciativa] [Instrução] [integração] [Integridade] [inteligência]
 [interessado] [interesse público] [isenção] [lealdade] [legalidade] [legítima defesa]
 [Marketing institucional] [Missão] [moralidade] [Obediência às normas] [objetividade]
 [Objetivo] [operosa] [Oportunidade] [Organização] [parceiro] [Perfil da Corporação]
 [Perfil do policial] [perspicácia] [planejamento] [Planejamento e Emprego] [Poder
 discricionário] [Polícia Comunitária] [polícia ostensiva] [pontualidade] [prestativo]
 [prestígio] [Princípios da Adm Pública] [Proatividade] [Prontidão] [Proteção à vida]
 [Publicidade] [Qualidade] [qualidade de vida] [qualidade total] [Rapidez] [reserva
 moral] [Resolução de problemas] [respeito] [Responsabilidade] [sacerdócio]
 [sentimento do dever] [solucionador de problemas] [Superar obstáculos] [surpresa]
 [Sustentação] [Tomada de decisão] [tranquilidade pública] [Transparência]
 [treinamento] [União de esforços] [unidade de comando] [Universalidade] [verdadeiro
 defensor] [zeloso guardião]

Quotation(s): 476
